

100€ STARTUP

¡PONTE EN MARCHA!

CONVIÉRTETE EN EMPRENDEDOR Y REINVENTA TU FUTURO

CHRIS GUILLEBEAU

New York Times Bestseller

Chris Guillebeau

100€ Startup




1. Empiece hoy.
2. Deposite el dinero mañana.

Índice

Reconocimientos para 100€ Startup

"Con las puertas profesionales tradicionales cerrándose de golpe, es fácil dejarse llevar por el pánico, pero Chris Guillebeau ve oportunidades por todas partes. Dedicarse a algo que le apasiona parece un sueño inalcanzable, pero en este sencillo y cautivador libro el autor le muestra cómo conseguirlo, con un simple paso en cada momento."

—Alan Paul, autor de *Big in China*
(Grande en China)

"Los negocios, como los del sector del viaje, suelen mejorar empezando poco a poco. Está obligado a improvisar, innovar y mantenerse cerca de la realidad. No puede comprar soluciones, por lo que tiene que crear las suyas propias. De repente, obtiene el primer éxito, algo de valor. He sacado todas estas ideas de este libro, que está lleno de prácticos consejos para que invente su propia manera de ganarse la vida. He creado algunas ideas de negocio y he vendido alguna de ellas con posterioridad. Chris Guillebeau sabe de lo que habla. ¡Preste atención a este libro!"

—Kevin Kelly, autor de *What Technology Wants*
(Lo que la tecnología quiere)

"Este libro es más que un manual "paso a paso", es una guía sobre "como lo consiguieron" que convencería a cualquiera que esté pensando en poner en marcha un negocio de que no necesita una fortuna para ello."

—John Jantsch, autor de *Duct Tape Marketing*
(Marketing de cinta adhesiva)
y *The Referral Engine* (El motor de referencia)

"¿Está ese gigante haciendo que tenga un nudo en el estómago que le impide poner en marcha su propio negocio o que luche por la profesión de sus sueños? La práctica y experimentada orientación de Chris Guillebeau y su eficaz plan de acción para el éxito empresarial aliviarán su ansiedad y le posicionarán en el camino de responsabilizarse y tomar el control de su futuro."

—Erin Doland, director de Unclutterer.com
y autor de *Unclutter Your Life in One Week*
(Simplificar su vida en una semana)

"No puede basar una empresa próspera en deseos y sueños. Necesita ese tipo de sabiduría esencial que sólo proviene de la experiencia adquirida con

duro esfuerzo. Chris Guillebeau ha estado al pie del cañón durante años y este libro le explica paso a paso cómo él y otros muchos han convertido sus pasiones en ganancias. ¡Su lectura es esencial para el empresario individual!"

—Todd Henry, autor de *The Accidental Creative* (El creativo accidental)

"Poner en marcha su propia empresa no tiene por qué ser caro o difícil. Siga el consejo de Chris. Con ello, ayudará a la sociedad, se divertirá y nunca más tendrá que volver a trabajar para el jefe."

—Josh Kaufman, autor de *The Personal MBA: Master the Art of Business* (El MBA personal: Máster en Administración de Empresas)

Este libro está dedicado a los que pasan
a la acción y sirven de inspiración.

AGRADECIMIENTOS

Hay un antiguo proverbio que dice que el papa y el campesino juntos saben más que el papa solo.

En este caso, me siento como el campesino que aprende de un centenar de papas. Después de una década vagando por el mundo, sé cómo poner en marcha mi propio negocio, pero crear una narración sobre las lecciones de muchas otras personas requería que aprendiera mucho más de lo que yo hubiera podido contribuir por mí mismo.

Los más de cien casos de estudio en los que me centré para elaborar el borrador final (así como las 1.400 personas que aportaron historias e información) merecen mi mayor agradecimiento. Todos ellos fueron pacientes con mis numerosas encuestas, peticiones de información adicional y seguimientos continuos. Que estuvieran dispuestos a compartir información financiera sobre sus empresas fue un acto especialmente generoso. Había pensado solicitar acceso a las finanzas llegado el momento, pero en la mayoría de los casos no tuve que hacerlo porque casi todo el mundo estaba abierto a compartir cualquier información que pudiera resultar de utilidad a otras personas.

He redactado la mayoría de mis textos sin acceso a un editor externo, una situación que presenta numerosas ventajas, pero también un inconveniente clave: en algunas ocasiones me he cansado y he seguido el camino fácil. Por suerte, ésta no ha sido una opción posible en este caso gracias a Rick Horgan, jefe del equipo de la editorial, que publicó el libro. Rick trabajó con ahínco presionándome una y otra vez para conseguir un producto acabado de mayor calidad. También quiero dar las gracias a Tina Constable, así como a todos los miembros de la editorial y a mi infatigable agente literario, David Fugate.

Dave Navarro fue el primero que me brindó la analogía de que el lanzamiento de un producto era como una película de Hollywood. Jason Fried fue la primera persona a la que oí decir: "El fracaso está sobrevalorado". Sin lugar a dudas, he cogido prestados algunos conceptos e ideas. Si le he robado su idea, considérelo como un halago inintencionado.

Sigo aprendiendo cada día de Seth Godin, Chris Brogan, amigos y colegas de la red *LifeRemix*, Scott Harrison, Gary Parker y Susan Parker.

Jolie Guillebeau, mi esposa y jefa de corrección, soportó con paciencia repetidos debates sobre esfuerzo y franquicias perjudiciales. Muchas secciones

de este libro han mejorado de forma considerable gracias a su perspicacia. A esto hay que sumar las lecturas exhaustivas del texto acompañado por mi asistente de cuatro patas Libby (alias "la Liberadora"). Libby también es responsable de moderar los comentarios de mi blog, una dura labor para alguien que duerme unas veintidós horas al día.

Vaya a donde vaya, trabajo estrechamente con Reese Spykerman, una gran estrella del diseño, y Nicky Hajal, un desarrollador genial. En este proyecto, también quiero dar las gracias a Mike Rohde por su colaboración, que elaboró las divertidas ilustraciones que encontrará a lo largo de este libro. Doy las gracias especialmente a Stephanie D. Zito por la consulta de última hora sobre la cubierta.

Todos los veranos, el equipo de acción *World Domination Summit* (Cumbre para la Dominación del Mundo) organiza una aventura de fin de semana en la que yo participo encantado. Todo mi trabajo se destina a la comunidad AONC (*The Art of Non-Conformity*, El arte de no conformarse), que me inspira en gran medida con sus historias de cambio y aventura.

Por último, quiero darle a usted, lector, mi aprecio y gratitud. Espero que estas páginas le resulten útiles. No dude en contarme su propia búsqueda de la libertad y el valor escribiendo en **http://chrisguillebeau.com** o saludándome en Twitter (**@chrisguillebeau**).

—Chris Guillebeau.
Portland, Oregon.

Prólogo: Manifiesto

BREVE GUÍA PARA TODO LO QUE QUIERA

Imagine una vida en la que invierte todo su tiempo haciendo lo que quiere hacer.

Imagine que presta su mayor atención a un proyecto que ha ideado usted mismo, en lugar de trabajar como una pieza más de una máquina que existe para enriquecer a otras personas.

Imagine que entrega una carta a su jefe que dice: "Querido jefe, le escribo para hacerle saber que ya no se requieren sus servicios. Gracias por todo, pero ahora haré las cosas por mí mismo".

Imagine que hoy es su último día de trabajo por cuenta ajena. ¿Qué ocurriría si —muy pronto y no en un futuro lejano sin definir— se prepara para trabajar encendiendo un ordenador portátil en su despacho, caminando hacia el escaparate de la tienda que ha abierto, llamando a un cliente que confía en usted para que lo asesore o haciendo cualquier otra cosa que quiera y no lo que alguien le diga que tiene que hacer?

Miles de personas están haciendo exactamente eso en todo el mundo y de muchas formas distintas. Están rescribiendo las reglas de trabajo, convirtiéndose en sus propios jefes y creando un nuevo futuro.

Este nuevo modelo empresarial está en pleno desarrollo gracias a empresarios inesperados, la mayoría de ellos nunca hubiera imaginado que se convertirían en hombres o mujeres de negocios. Es una revolución de microempresas, una forma de mantenerse mientras se construye una vida de independencia y propósito.

Otros libros narran la crónica del incremento de comienzos en Internet, las completan con críticas sobre el capital de riesgo e historias de restaurantes orgánicos en casa.

Otras guías le explican cómo escribir planes de negocio de ocho páginas que nadie leerá nunca y que no se parecen en absoluto al funcionamiento de una empresa real.

Este libro es diferente y consta de dos temas clave: la libertad y el valor. La libertad es lo que todos buscamos y el valor es el camino para conseguirlo.

TOPARSE CON LA LIBERTAD

Hace más de una década, emprendí un viaje, necesario en todo caso, de autoempleo para toda la vida. Nunca pensé ser empresario. Simplemente, no quería trabajar para nadie. Desde un humilde apartamento en Memphis, Tennessee, miré lo que habían hecho otras personas e intenté rediseñar su éxito. Empecé importando café de Jamaica, vendiéndolo *on-line* porque observé que otras personas hacían dinero con ello. No tenía ninguna destreza especial para la importación, el tostado o la venta. (Sin embargo, consumí gran parte del producto por las frecuentes "pruebas.")

Si necesitaba dinero, aprendí a pensar en términos de cómo podía obtener lo que necesitaba haciendo algo y vendiéndolo, no recortando gastos en otra parte o trabajando para alguien. Esta distinción fue crítica, porque la mayoría de los presupuestos empiezan basándose en los ingresos y, a continuación, definen las opciones disponibles. Yo lo hice de forma distinta: empezando por una lista de lo que quería hacer y diseñando cómo conseguiría que ocurriera con posterioridad.

Los ingresos del negocio no me hicieron rico, pero pagaron las facturas y me brindaron algo mucho más valioso que el dinero: la libertad. No tenía que atenerme a un calendario, rellenar cronogramas, entregar informes inútiles, ni política de oficina, ni siquiera tenía que asistir a reuniones obligatorias.

Pasé algo de mi tiempo aprendiendo cómo funciona una empresa real, pero no permití que esto interfiriera con un apretado calendario de lectura en cafeterías durante el día y con mi trabajo como músico de jazz independiente por la noche.

Buscando una forma de contribuir con algo más grande para el mundo, me mudé al África occidental y pase cuatro años como voluntario con una organización médica benéfica, conduciendo Land Rovers cargados con provisiones para clínicas en Sierra Leona y Liberia. Aprendí cómo la libertad está relacionada con la responsabilidad y cómo podía combinar mi deseo de independencia con algo que ayudara al resto del mundo.

Cuando volví a los Estados Unidos, desarrollé mi carrera de escritor del mismo modo que aprendí a hacer todo lo demás: partiendo de una idea y diseñando el resto sobre la marcha con posterioridad. Comencé un viaje para visitar todos los países del mundo, viajando a veinte países por año y poniendo en marcha mi negocio allá donde iba. En cada paso del camino, el valor de la libertad ha sido una brújula constante.

No hay programa de rehabilitación para la adicción a la libertad. Una vez

que ha visto lo que hay al otro lado, buena suerte si tiene que intentar seguir las reglas de alguien otra vez.

LA DOCTRINA DEL VALOR

La segunda parte de este libro trata sobre el valor, una palabra que se utiliza con frecuencia pero que rara vez se analiza. Como trataremos más adelante, el valor se crea cuando una persona hace algo útil y lo comparte con el resto del mundo. Los protagonistas de las historias que leerá en este libro han tenido éxito debido al valor que han creado. En algunas ocasiones, la combinación de libertad y valor se produce cuando alguien lleva a la acción algo que le encanta hacer a pesar de todo: una afición, una habilidad o una pasión que esa persona acaba transformando en un modelo de negocio.

La revolución de la microempresa se está produciendo a nuestro alrededor cuando las personas dicen "gracias pero no" al trabajo tradicional, eligen tomar su propio rumbo y crear su futuro. Las pequeñas empresas no son una novedad, pero nunca antes habían tenido tantas posibilidades que confluyeran en el lugar y en el momento adecuado. El acceso a la tecnología se ha incrementado en gran medida y los costes han descendido de forma considerable. Ahora puede poner a prueba el mercado de su idea al instante, sin esperar durante meses para calcular cómo responderán las perspectivas de una oferta. Puede abrir una cuenta *Pay-Pal* en cinco minutos y recibir fondos de compradores procedentes de más de 180 países.

Todavía mejor, cuando cree una comunidad de clientes fidelizados, sabrá con antelación qué hacer para ellos y qué probabilidades de éxito va a tener sin invertir mucho dinero. De hecho, cuanto más entienda qué utilidad tienen sus habilidades y conocimientos para los demás, más posibilidades de éxito tendrá.

Quizás lo más importante, la pregunta clave de qué es arriesgado y qué es seguro, ha cambiado de forma permanente. La antigua opción era tener un trabajo o correr un gran riesgo estableciéndose por cuenta propia. La nueva realidad es que tener un trabajo puede ser una opción mucho más arriesgada. En lugar de ello, elija el camino seguro y vaya por su cuenta.

¿Qué ocurriría si pudiera conseguir su propia vida de libertad dejando a un lado todo lo que consideraba un prerrequisito? En lugar de pedir dinero prestado, empiece —ahora— sin mucho capital. En lugar de contratar empleados, inicie un proyecto en solitario, basado en su combinación específica personal de pasión y destreza. En lugar de asistir a una escuela de

negocios (que en realidad no forma a las personas para poner en marcha una pequeña empresa), ahorre 60.000 euros en clases y aprenda sobre la marcha.

Recuerde que este libro no trata sobre cómo crear un gran comienzo en Internet, ni sobre cómo abrir una empresa tradicional poniéndose un traje y mendigando dinero en el banco. Por el contrario, se trata de la historia de personas que encontraron una vía para hacer realidad sus sueños y ganarse bien la vida haciendo algo que les importaba en realidad. ¿Qué ocurriría si su éxito pudiera repetirse? ¿Qué ocurriría si hubiera un plan maestro que pudiera seguir para aprender de los que han conseguido que suceda?

ES UN PROYECTO, NO UNA VAGA SERIE DE IDEAS

Compartiré más cosas sobre mi propia historia más adelante, pero este libro no trata de mí, sino de otras personas que han encontrado la libertad y de cómo usted puede hacer lo mismo.

A lo largo del recorrido de un libro poco convencional, viajé a sesenta y tres ciudades en Estados Unidos y Canadá (y al final a más de quince países adicionales) para reunirme con personas que habían pasado de trabajar para alguien a ser sus propios jefes.

A continuación, trabajé con un pequeño equipo para elaborar un estudio exhaustivo de varios años que incluía a más de cien sujetos entrevistados. Analizando cantidades ingentes de datos (más de cuatro mil páginas de respuestas a la encuesta por escrito, además de cientos de llamadas telefónicas, sesiones de *Skype* y tráfico de correo electrónico incesante), reuní las lecciones más importantes, que encontrará en este libro, para que las examine y pase a la acción. Este proyecto de libertad se puede personalizar por completo y es muy factible. En muchos puntos del camino, tendrá ocasión de parar y trabajar en su propio plan antes de seguir aprendiendo más sobre lo que han hecho otras personas.

Algunos de los participantes del estudio son renegados innatos, decididos a establecerse por su cuenta desde la juventud, pero la mayoría es gente normal que no tenía ninguna intención de trabajar por su cuenta hasta una época más tardía de su vida. Muchos perdieron su trabajo o les despidieron y de repente tuvieron que encontrar una forma de pagar las facturas o mantener a la familia. (En casi todos los casos, dijeron algo parecido a: "Perder mi trabajo fue lo mejor que podía haberme ocurrido. Sin ese empujón, nunca hubiera dado ese salto".)

No se equivoque: el proyecto no le explica cómo trabajar menos. Le enseña a cómo trabajar mejor. La meta no es enriquecerse con rapidez, sino crear algo que otras personas valoren lo suficiente como para pagar por ello. No sólo está dándose trabajo a usted mismo, está creando un legado.

Este proyecto no tiene secretos, atajos o artimañas. Aquí no hay ejercicios de visualización. Si cree que puede manifestar su camino para hacer dinero con sólo pensarlo, deje este libro y póngase a ello. Por el contrario, este libro se centra en las cosas prácticas que puede llevar a cabo para responsabilizarse de su propio futuro. Léalo si quiere crear algo bonito en su camino hacia la libertad.

¿Puede cambiar a una vida con sentido orientada hacia algo que le encanta hacer? Sí. ¿Puede conseguir dinero haciéndolo? Sí, y aquí están las historias de personas que ya han recorrido ese camino. ¿Hay una ruta que pueda seguir para establecer su propio plan de escapada? Sí, aquí la encontrará. Sígala para alcanzar la libertad que tanto ansía.

Parte I

Empresarios inesperados



1. Renacimiento

YA TIENE LAS DESTREZAS QUE NECESITA.
SÓLO HAY QUE SABER DÓNDE MIRAR

"La necesidad de cambio allanó el camino para llegar al centro de mi mente."
—Maya Angelou

La mañana del lunes 4 de mayo de 2009, Michael Hanna se puso un traje de marca con una corbata colorida y se dirigió a su oficina en el centro de Portland, Oregón. Como profesional de ventas veterano durante veinticinco años, Michael pasó el tiempo asistiendo a reuniones, captando clientes y respondiendo a correos electrónicos de forma constante.

Al llegar al trabajo, se sentó en su cubículo, leyó las noticias y comprobó algunos mensajes de correo electrónico. Uno de ellos era de su jefe comentándole que quería verle más tarde ese mismo día. La mañana pasó sin pena ni gloria: más mensajes de correo electrónico, más llamadas telefónicas y la planificación de un gran lanzamiento. Michael recogió a un cliente para almorzar. En el camino de vuelta, paró para tomar un expreso. Volvió a tiempo para enviar algunas respuestas más y dirigirse al despacho de su jefe.

Ya dentro del despacho, Michael tomó asiento y se dio cuenta de que no había contacto visual por parte de su jefe. "Después de ese momento —comenta— todo sucedió a cámara lenta. Había escuchado muchas historias de otras personas, pero siempre había estado desconectado de ello. Nunca habría imaginado que podía sucederme a mí."

Su jefe mencionó la desaceleración económica, la inevitable necesidad de perder a personas buenas y todo ese tipo de cosas. Un encargado de recursos humanos apareció de la nada, acompañando a Michael a su escritorio con una caja de cartón en las manos —¡una caja de verdad!— para que empaquetara sus cosas. Michael no sabía qué decir, pero intentó poner cara de valiente delante de sus colegas más cercanos. A las dos y media conducía hacia su casa, pensando cómo explicar a su mujer, Mary Ruth, y a sus dos hijos que ya no tenía trabajo.

Cuando se le pasó la conmoción, Michael entró en una rutina desconocida, recopilar tarjetas de desempleo y buscar ofertas de empleo. La búsqueda fue dura. Él tenía una alta cualificación, pero así había multitud de gente esforzándose al máximo cada día. La industria estaba cambiando y era

poco probable que Michael pudiera volver a conseguir un trabajo bien remunerado al mismo nivel que había trabajado con anterioridad.

Un día, un amigo que tenía una tienda de muebles mencionó que tenía una carga de colchones en liquidación que no utilizaba. "Podrías vender esos artículos uno a uno en *Craigslist* y funcionaría muy bien", le comentó a Michael. La idea parecía de locos, pero no sucedía nada en el frente del trabajo. Michael pensó que como mínimo podía vender colchones a precio de coste. De modo que llamó a Mary Ruth: "Cariño, es una larga historia, pero ¿te parece bien que compre un lote de colchones?".

El siguiente paso era encontrar una ubicación para almacenar los productos. De búsqueda por la ciudad, Michael encontró un concesionario que había salido del mercado hace poco. También corrían tiempos difíciles para el negocio inmobiliario. Por eso, en cuanto Michael llamó al propietario para ver si podía montar una tienda dentro de la vieja sala de exposiciones, hizo un trato. El primer inventario pasó en seguida a *Craigslist* y se extendió gracias al boca a boca. El mayor problema fue responder a las preguntas de posibles clientes sobre qué tipo de colchón deberían comprar. "Yo no tenía un plan de empresa y tampoco sabía de colchones", dijo Michael. "Tenía la impresión de que las tiendas de colchones eran lugares cutres y agobiantes. No estaba seguro del tipo de sitio que estaba intentado construir, pero tenía claro que tendría un entorno acogedor en el que no se molestara a los clientes."

Tras una primera experiencia satisfactoria, Michael se tiró a la piscina y aprendió sobre colchones, hablando con proveedores locales y negociando con el propietario la permanencia en la antigua sala de exposiciones del concesionario.

Mary Ruth elaboró una página Web. El concepto de una tienda de colchones sin una venta agresiva funcionó muy bien en Portland, y el negocio creció cuando ofrecieron la primera entrega de colchones en bicicleta de la industria. (Un amigo fabricó una bicicleta para dos con una plataforma en la parte trasera que podía sostener un colchón de matrimonio extra grande.) Los clientes que iban con su propia bicicleta a la tienda tenían los gastos de entrega gratuitos, una estrategia de precios que fidelizó clientes y subió algunos vídeos de admiradores a YouTube.

No era lo que Michael esperaba hacer, pero había creado una empresa real, rentable directamente desde la primera carga de colchones y que le proporcionó el dinero suficiente para mantener a su familia. En el segundo aniversario de su repentina partida de la vida corporativa, Michael estaba

echando un vistazo a su armario cuando vislumbró el traje de marca que llevaba en su último día de trabajo. Durante los dos últimos años, no había vuelto a llevarlo más, ni tampoco ningún otro uniforme de trabajo. Llevó el traje en la bicicleta, lo donó a la caridad y siguió con la tienda de colchones. "He pasado dos años increíbles desde que perdí mi trabajo —explica ahora—. Pasé de hombre corporativo a repartidor de colchones y nunca antes había sido tan feliz."

• • •

En la ciudad de la tienda de colchones accidental de Michael, la empresaria primeriza Sarah Young estaba abriendo una tienda de hilo al mismo tiempo. Cuando le preguntamos por qué se tiró a la piscina en plena recesión económica y sin bagaje empresarial, Sarah dijo: "No es que no tuviera experiencia. Simplemente tenía un tipo de experiencia distinto. Nunca antes había sido empresaria, pero sí compradora. Sabía lo que quería y no existía. Por eso lo construí".

La tienda de hilo de Sarah, que se tratará con más detalle en un capítulo posterior, consiguió ser rentable en seis meses y ha inspirado a un seguimiento internacional.

Mientras tanto, en otros lugares del mundo, había más personas que estaban saltándose la parte de tener un escaparate real, abriendo empresas basadas en Internet con un coste de inicio prácticamente igual a cero. En Inglaterra, Susannah Conway empezó dando clases de fotografía por diversión y se llevó la sorpresa de su vida cuando hizo más dinero que como periodista. (Pregunta: "¿Qué es lo que no tenías previsto cuando empezaste?". Respuesta: "¡No sabía que estaba empezando!".)

Benny Lewis se licenció en ingeniería en una universidad irlandesa pero nunca puso en práctica su título. En lugar de ello, encontró una forma de vida como "pirata informático del lenguaje profesional", viajando por todo mundo y ayudando a los estudiantes a aprender otros idiomas con rapidez. (Pregunta:"¿Hay algo más que deberíamos saber sobre su empresa?". Respuesta: "Sí. ¡Deja de llamarlo empresa! Estoy viviendo el mejor momento de mi vida".)

Bienvenido al extraño nuevo mundo de la capacidad microemprendedora. En este mundo, que opera con independencia de gran parte de las noticias empresariales que se oyen, los *bloggers* indios obtienen 200.000 euros al año. Servicios itinerantes, editoriales independientes trabajan desde Buenos Aires y Bangkok. Productos lanzados a partir de empresas unipersonales consiguen

100.000 euros en un solo día, causando nerviosismo entre los dirigentes bancarios al cerrar las cuentas porque no entienden lo que está ocurriendo.

Aunque parezca mentira, muchas de estas inusuales empresas prosperan regalando cosas, reclutando una legión de admiradores y seguidores que respaldan su trabajo de pago cuando finalmente lo ofrecen. "Mi plan de marketing es obsequiar de forma estratégica", comentó Megan Hunt, que confecciona vestidos hechos a mano y accesorios de moda en Omaha, Nebraska, exportándolos a todo el mundo. "Fortalecer a los demás es nuestra mayor labor de marketing", explicó Scott Meyer, de Dakota del Sur. "Nosotros organizamos sesiones formativas, regalamos el material y respondemos cualquier pregunta que nos envíen por correo electrónico sin ningún tipo de coste."

• • •

En cierto sentido, los empresarios renegados que se rebelan contra el sistema y se establecen por su cuenta no son ninguna novedad. Las microempresas —en general formadas por una única persona— han estado presentes desde los orígenes del comercio. Los comerciantes recorrían las calles de las antiguas Atenas y Roma, pregonando sus mercancías.

En muchas partes del África y Asia rural, son muchas las transacciones comerciales que se producen mediante pequeños intercambios y trueques.

Desde hace un tiempo, también se están adoptando metodologías de marketing y relaciones públicas poco convencionales. Hubo un tiempo en que era algo común. Una banda tuvo una idea para comunicarse de forma directa con los admiradores, eludiendo en la medida de lo posible la estructura tradicional de las compañías discográficas. Los fans sentían que formaban parte de una comunidad y no de una multitud de adoradores. Oh, y en lugar de que sus ingresos dependieran principalmente de la venta de álbumes, la banda se centraba más en la venta de entradas y la comercialización en una serie interminable de conciertos en directo. El ejemplo recuerda a lo que está sucediendo hoy en día, pero era el año 1967 y la banda se llamaba *Grateful Dead*.

No obstante, la novedad es la rapidez con la que alguien puede poner en marcha un negocio y llegar a un grupo de clientes. Ahora el proceso de creación es mucho más rápido y barato que nunca. Ir de una idea al comienzo puede llevar menos de un mes y suponer un coste inferior a 100€ —tan sólo tiene que preguntarle a los protagonistas de las historias que leerá en este libro. El comercio ha existido siempre, pero la escala, el alcance y la conexión

han cambiado por completo. El manitas que hace trabajos esporádicos y reparaciones solía colocar carteles en la tienda de ultramarinos. Ahora se promociona a través de Google para todos aquellos que busquen "instalación de armarios de cocina" en su ciudad.

No es un club elitista, es un movimiento de clase media carente de líderes. En todo el mundo, la gente normal está descartando el empleo tradicional y creando su propio camino. En lugar de luchar contra el sistema, están ideando su propia forma de trabajo, sin mucha formación por lo general y sin mucho dinero casi siempre. Estos empresarios inesperados han convertido su pasión en perfil profesional haciendo que su vida tenga mucho más sentido.

¿Qué ocurriría si usted también pudiera hacerlo? ¿Qué ocurriría si pudiera tener la misma libertad para establecer su propio calendario y determinar sus prioridades? Buenas noticias: la libertad es posible. Más buenas noticias: la libertad no es algo que se visualizará vagamente en el futuro lejano, el futuro es ahora.

EL MODELO DE 100€ STARTUP

He estado escuchando historias sobre empresas poco convencionales durante al menos una década, incluso cuando tenía en marcha alguna de ellas.

Durante mi trabajo como escritor y empresario, he tenido acceso a un amplio círculo de casos de estudio sobre microempresas: negocios rentables unipersonales sin mucho capital inicial. Preparando un estudio exhaustivo empecé estudiando muchas de las empresas de mis amigos y colegas, pero no me detuve ahí.

En 2010, organicé una serie de talleres sobre ideas de empresas con bajo presupuesto junto a Pamela Slim, autora de *Escape from Cubicle Nation* (Escape de la nación del cubículo). La primera vez que anuncié un taller, se vendió en noventa minutos. A continuación, ofrecimos plazas en otros talleres que no se celebrarían hasta pasados algunos meses y se vendieron antes de la hora del almuerzo. Como estaba claro que había encontrado demanda para esta información, fui más allá.

Mientras celebraba los talleres, me interesé en el modelo "sigue tu pasión", la idea de que el éxito de las pequeñas empresas suele recaer en la búsqueda de una afición o interés personal. Me entrevisté con empresarios de todo el mundo y documenté sus historias para un curso *on-line* llamado "Kit para crear un imperio". El curso me sirvió de inspiración para lanzar el

proyecto a mayor escala y, más tarde, para escribir este libro.

Al principio, tenía algunos estudios de casos prácticos en mente, pero para preparar la escritura del libro, tuve que ampliar mucho más la red. Saqué datos de encuestados *on-line* y fuera de la red, recopilándolos a través de un formulario de Google que me brindó miles de puntos de datos. Cuando visité sesenta y tres ciudades de Norteamérica en un viaje para escribir el libro, me reuní con más empresarios accidentales poco convencionales y escuché sus historias. Cuando finalmente cerré el proceso de documentación, tenía más de 1.500 encuestados para elegir. Todos ellos cumplían al menos cuatro de los siguientes seis criterios:

- **Modelo sigue tu pasión:** Muchas personas están interesadas en crear una empresa basada en una afición o una actividad de la que son especialmente entusiastas. Como veremos más adelante, no todas las pasiones llevan a grandes depósitos bancarios, pero algunas sí que lo hacen sin lugar a dudas.

- **Bajo coste inicial:** Yo estaba interesado en negocios que requirieran menos de 1.000 euros como capital inicial, sobre todo en aquellos que tuvieran un coste prácticamente cero (menos de 100 euros).

- **Al menos 50.000 euros de ingresos netos al año:** Quería empresas rentables que ganaran como mínimo lo mismo que la media de ingresos norteamericana. Cuando avancemos, se dará cuenta de que el rango de cifras varía de forma considerable, con numerosas empresas que obtienen beneficios de seis cifras o más, pero el nivel de rentabilidad requerido era de al menos 50.000 euros.

- **Sin habilidades especiales:** Como estaba buscando personas normales que hubieran puesto en marcha un negocio de éxito, me decantaba por las empresas que cualquiera pudiera manejar. Este punto puede resultar difícil de definir, pero se trata de una distinción clave: muchas empresas requieren destrezas especializadas de algún tipo, pero que se pueden adquirir en un corto período de formación o estudio autónomo. Por ejemplo, podría aprender a tostar café pero no hacerse dentista, por suerte.

- **Revelación financiera completa:** Los encuestados del estudio estuvieron

de acuerdo en revelar su proyección económica para ese año y los ingresos reales de al menos dos años anteriores. Además, estaban encantados de hablar sobre gastos e ingresos en términos específicos.

- **Menos de cinco empleados:** En general, yo estaba interesado en empresarios inesperados o accidentales que eligieran deliberadamente seguir siendo pequeños. Muchos de los estudios de casos prácticos pertenecen a empresas unipersonales, que narran muy de cerca el objetivo de libertad personal con el que muchos encuestados se identificaban.

Excluí los negocios que estaban en mercados "adultos" o casi legales y, en la mayoría de los casos, también descarté empresas que fueran muy técnicas o que requirieran destrezas especiales para su funcionamiento. El valor de referencia era el siguiente: "¿Podría explicarle lo que hace a su abuela y estaría encantado de hacerlo?".

A continuación, quise centrarme en empresas que hubieran puesto en marcha personas de todo el mundo. Más o menos la mitad de nuestras historias provienen de Estados Unidos y la otra mitad del resto del mundo. Desde Silicon Valley a Atlanta, Estados Unidos es un centro neurálgico en términos de valores y facilidad de inicio. Pero como veremos más adelante, personas de todo el mundo están creando sus propias microempresas, a veces siguen el modelo estadounidense y otras actúan con independencia.

Por último, durante las últimas fases del proceso de selección para el estudio que presento a continuación, sentí predilección por las historias "interesantes". No todas las empresas tienen que ser atrayentes o estar a la moda. De hecho, muchas de las elegidas no lo son, pero me gustaban las historias que destacaban por su originalidad y creatividad. Hace dos años, en Minneapolis, Lisa Sellman captó mi atención hablándome sobre su empresa de cuidado canino. Al principio, no pensé mucho en ello. ¿Qué rentabilidad podría tener un negocio de este tipo? Pero entonces Lisa me contó cuánto dinero había ganado: 88.000 euros el año anterior y estaba en camino de conseguir una cantidad de seis dígitos al siguiente. De repente, se disparó mi interés. ¿Cómo lo había logrado Lisa y... qué lecciones podíamos aprender de ella?

Los sujetos de cada estudio de casos prácticos completaron varias encuestas detalladas sobre sus empresas, incluyendo datos financieros y demográficos, además de docenas de preguntas abiertas. El grupo de encuestas

estaba seguido de preguntas individuales adicionales en cientos de mensajes de correo electrónico, llamadas telefónicas, videollamadas en *Skype* y reuniones personales en quince ciudades del mundo. Mi objetivo era elaborar una narración encontrando temas comunes entre un grupo heterogéneo. Los datos recopilados serían suficientes para varios libros independientes no muy voluminosos, pero he intentado presentar aquí sólo la información más importante. Si quiere aprender más sobre la metodología del estudio, incluyendo datos de encuesta y entrevistas específicas, diríjase a **`http://100startup.com`**.

• • •

En otros estudios, libros y cobertura mediática, el centro de atención son dos tipos de modelos de negocios. El primer modelo de negocio es de la vieja escuela: un inventor tiene una idea y convence al banco para que le preste dinero y llevar a cabo una operación de crecimiento, o una compañía deriva una división para crear otra compañía. La mayoría de las corporaciones que cotizan en bolsa encajan en esta categoría. El segundo modelo de negocio es el comienzo de inversión dirigida, que se suele centrar en el capital de riesgo, las adquisiciones, la publicidad y la participación en el mercado. La empresa la pone en marcha un fundador o un pequeño grupo de compañeros pero, en algunas ocasiones, está dirigida por un equipo de gestión, que informa a un consejo de dirección cuya meta es incrementar la valoración de la empresa con el objetivo de que "se haga pública" o se adquiera.

Los modelos antiguos tienen fortalezas y debilidades, entre otras características. En ninguna de ellas faltan historias de éxito y fracaso. Pero estos modelos y sus historias no son de nuestra incumbencia en este libro. Mientras estos dos modelos acaparaban toda la atención, algo estaba sucediendo con gran discreción, algo completamente diferente.

Nuestra historia se centra en personas que pusieron en marcha su propia microempresa sin inversión, sin empleados y, a menudo, sin mucha idea de lo que estaban haciendo. Casi nunca tienen un plan de empresa formalizado y, a veces, no tienen ningún tipo de plan. "Pruébelo y vea qué ocurre." En la mayoría de ocasiones, la empresa empieza a funcionar con gran rapidez, sin esperar la llegada de los permisos pertinentes. La comprobación del mercado se realiza sobre la marcha. "¿Están comprando los clientes?" Si la respuesta es sí, muy bien. De lo contrario, ¿qué puedo cambiar?

Al igual que la progresión de Michael de chico corporativo a ciclista de colchones, muchos de nuestros estudios de casos prácticos pusieron en marcha

una empresa de forma accidental, después de experimentar un duro golpe como es perder el trabajo. En Massachusetts, el marido de Jessica Reagan Salzman llamó desde el trabajo para decir que iba a llegar a casa temprano. No volvería a la oficina al día siguiente. El despido inesperado catapultó a Jessica, que había sido madre hacía tres semanas, a la acción. Su afición a tiempo parcial, realizar tareas de contabilidad, se convirtió en los ingresos totales de la familia. En Pennsylvania, Tara Gentile estableció su empresa con el objetivo de trabajar desde casa mientras cuidaba a sus hijos. El negocio creció tan rápido que su marido terminó también quedándose en casa.

En el Atlántico, David Henzell era director de una de las mayores agencias de publicidad fuera de Londres. Se marchó porque le aburría el trabajo y porque le diagnosticaron el síndrome de fatiga crónica, que le causó el tener que enfrentarse a "las responsabilidades de un director crónico". En su nueva compañía, Lightbulb Design, él pone las reglas. "Durante un tiempo la enfermedad pudo conmigo —comentó— pero ahora mando yo. Lightbulb comenzó como una vía para establecer una vida según mis términos. Sigue bajo mis condiciones, pero ahora estamos despuntando".

Las personas que conoceremos eligen formas muy variadas para estructurar sus proyectos. Algunas optan al final por la expansión, contratando o creando equipos de "asistentes virtuales". Erica Cosminsky amplió su equipo de transcripción a diecisiete personas en un momento dado, pero trabajando con autónomos en lugar de contratar empleados, mantenía la libertad y la simplicidad. La fábrica de maletas Tom Bihn en Seattle creció hasta conseguir una operación de siete dígitos, siendo completamente independiente y rechazando ofertas para vender su línea a tiendas de mayor envergadura.

Otros buscaron colaboraciones que permitían que cada persona se centrara en lo que mejor hacía. Recién salidos de la escuela de diseño y desilusionados con sus trabajos de nivel básico, Jen Adrion y Omar Noory empezaron a vender mapas personalizados desde un apartamento en Columbus, Ohio. Patrick McCrann y Rich Strauss eran oponentes que se unieron para crear una comunidad que fortaleciera a los atletas. Muchas de nuestras historias tratan sobre matrimonios o compañeros que han puesto una empresa juntos.

Sin embargo, muchos otros deciden establecerse en solitario, con la convicción de que alcanzarán la libertad trabajando principalmente para sí mismos. Charlie Pabst era un arquitecto de éxito con un "trabajo de ensueño" como diseñador de tiendas para *Starbucks*. Pero el deseo de autonomía superó

la comodidad de un trabajo ideal y cafés gratis: "Un día fui al trabajo y me di cuenta de que no podía hacer nada más, llamé para comunicar que estaba enfermo, redacté mi dimisión en dos semanas y el resto es historia". Charlie sigue trabajando como diseñador, pero ahora trabaja desde casa para clientes de su elección.

Veremos estas historias como un conjunto: un grupo de voces individuales que, cuando se analizan juntas, forman una original composición. Compartiendo cómo distintas personas se han permitido liberarse de una miseria corporativa, el desafío es reunir su valor sin exagerar sus habilidades. La mayoría de ellos no son genios ni empresarios innatos. Son personas normales que tomaron algunas decisiones clave que cambiaron sus vidas. De los miembros de nuestros estudios de casos prácticos, muy pocos fueron a una escuela de negocios y más de la mitad no tenían ningún tipo de experiencia empresarial. Muchos dejaron la universidad y otros no fueron nunca al comienzo.[1]

Compartiendo estas historias, el objetivo es proporcionar un proyecto de libertad, un plan que puede utilizar para aplicar sus lecciones a su propio plan de escapada. En los estudios de casos prácticos, aparecen tres lecciones de capacidad microemprendedora. Nos centraremos en ellas desde distintas perspectivas a lo largo del libro.

LECCIÓN 1: CONVERGENCIA

Como veremos más adelante, la convergencia representa la intersección entre algo en particular que le gusta hacer o algo que se le da bien (preferiblemente ambos) y lo que a otras personas también les interesa. La forma más fácil de entender la convergencia es considerarla como el espacio que se superpone entre lo que a usted le interesa y en lo que otras personas están dispuestas a gastar dinero.

Observe los círculos que aparecen en la figura 1.1:



Figura 1.1. Zona de convergencia entre su pasión y lo que le interesa a los demás.

No todo lo que le apasiona o se le da bien interesa al resto del mundo y no todo es rentable. Puede que me encante comer pizza, pero nadie va a pagarme por hacerlo. Del mismo modo, un individuo no puede proporcionar una solución a cualquier problema o ser interesante para todo el mundo. Pero en el espacio que se superpone entre los dos círculos, en el que la pasión o la destreza coinciden con la utilidad, puede prosperar una microempresa creada a partir de la libertad y el valor.

LECCIÓN 2: TRANSFORMACIÓN DE HABILIDADES

Muchos de los proyectos que analizaremos partieron de personas que tenían destrezas relacionadas, pero no necesariamente las más utilizadas en el proyecto. Por ejemplo, a los profesores no sólo se les da bien enseñar. También son buenos en temas como la comunicación, la adaptabilidad, el control de masas, la programación didáctica y la coordinación entre distintos grupos de interés (niños, padres, administradores, colegas). La enseñanza es una profesión noble por sí misma, pero estas habilidades también pueden ser de utilidad a la hora de crear una empresa.

La forma más fácil de entender la transformación de habilidades es darse cuenta de que es probable que se le dé bien más de una cosa. Originaria de Alemania, Kat Alder era camarera en Londres cuando alguien le dijo: "¿Sabes? Serías realmente buena como RP". Kat no sabía nada sobre ese tema, ni siquiera estaba segura de que fueran las siglas de "relaciones públicas", pero sabía que era una buena camarera, siempre dando buenos consejos y agradando a sus clientes recomendándoles platos del menú que les gustaran.

Tras concluir otro trabajo temporal en la BBC, volvió a pensar en la conversación. Todavía seguía sin saber mucho sobre el sector de relaciones públicas, pero consiguió su primer cliente en un mes y resolvió la situación sin problemas. Cuatro años después, su firma tiene cinco empleados y trabaja

en Londres, Berlín, Nueva York y China. Kat era una gran camarera y aprendió a aplicar "habilidades personales" similares para publicitar a sus clientes, crear una empresa que fuera más rentable, sostenible y divertida que trabajar para alguien más y repetir una y otra vez la lista de los especiales del día.

Al contrario de lo que se suele pensar, el éxito de la capacidad emprendedora no tiene que estar necesariamente relacionado con ser el mejor en una actividad específica. Scott Adams, el creador de la serie de cómics Dilbert, explica su triunfo de la siguiente forma:

> *Triunfé como dibujante gracias a un talento artístico insignificante, a algunas habilidades básicas de redacción, a un sentido del humor de lo más común y a un poco de experiencia en el mundo empresarial. El cómic "Dilbert" es una combinación de estas cuatro destrezas. El mundo está lleno de artistas mucho mejores, escritores más inteligentes, humoristas más divertidos y empresarios más experimentados. Lo raro es que todas esas modestas cualidades se reúnan en una sola persona. Así es como se crea el valor.*[2]

Para tener éxito en un proyecto empresarial, sobre todo en uno que le emocione, ayuda pensar con detenimiento en todas las destrezas que tiene a su disposición y que podrían resultar de utilidad a los demás y, particularmente, en la combinación de estas habilidades.

LECCIÓN 3: LA FÓRMULA MÁGICA

Uniendo las dos primeras ideas, a continuación encontrará una receta poco misteriosa para la alquimia de la microempresa:

`Pasión o habilidad + Utilidad = Éxito`

A lo largo de este libro, analizaremos estudios de casos prácticos refiriéndonos a esta fórmula. Jaden Hair forjó su profesión como presentadora de *Steamy Kitchen*, un programa de cocina y una página Web dedicados a la cocina asiática.

Con una inversión inicial de 200 euros, libros de cocina, ofertas de televisión y patrocinios corporativos, tenía todos los componentes en su camino debido a la combinación de pasión y utilidad. Las recetas que Jaden comparte a diario con una gran comunidad son sencillas, saludables y bastante populares. Cuando la conocí en un evento que estaba presentando en Austin,

me costó trabajo abrirme paso entre una multitud de admiradores para saludarla. (En un capítulo posterior trataremos esta historia con más detalle.)

En otro lugar, Brandon Pearce era un profesor de piano que malvivía para mantener el lado administrativo de su trabajo. Como aficionado a la programación, creó un software que le ayudaba a llevar un seguimiento de sus estudiantes, así como a establecer el calendario y el pago. "Hice el proyecto entero sin ninguna intención de convertirlo en un negocio —comentó—. Pero, más tarde, otros profesores empezaron a mostrar interés y pensé que quizás podría ganar algo extra con él." Algo de dinero extra se convirtió en una fuente de ingresos completa y más, con unos beneficios actuales que sobrepasan los 30.000 euros al mes. Originario de Utah, Brandon vive ahora con su familia en su segunda residencia en Costa Rica cuando no están viajando por el mundo. (En un capítulo posterior trataremos esta historia con más detalle.)

EL HORIZONTE: ¿QUÉ APRENDEREMOS?

En la búsqueda de la libertad, analizaremos los entresijos de la creación de una microempresa a través de las lentes de los que ya lo han hecho. Las bases para iniciar un nuevo negocio son muy simples, no necesita un máster en Administración de Empresas (guarde los 60.000 euros de formación), capital de riesgo o un plan detallado. Sólo requiere un producto o servicio, un grupo de personas dispuestas a pagar por ello y un método de pago. Todo esto puede descomponerse del siguiente modo:

1. Producto o servicio: Lo que vende.

2. Personas deseando pagar por él: Sus clientes.

3. Método de pago: Cómo intercambia un producto o un servicio por dinero.

Si tiene un grupo de personas interesadas pero nada que vender, no hay negocio. Si tiene algo que vender pero nadie quiere comprarlo, no hay negocio. En ambos casos, sin un método de pago claro y sencillo para los clientes, no hay negocio. Una los tres casos y enhorabuena, ahora es un emprendedor.

Ésta es la estructura de cualquier proyecto. No hay necesidad de

complicar las cosas. Pero para profundizar algo más, resulta útil tener una oferta: una combinación de producto o servicio más la mensajería que convenza a posibles clientes. El trabajo inicial puede resultar todo un desafío, pero una vez que esté en marcha la típica empresa, es posible que pueda dar una serie de pasos para escalar las ventas y los ingresos si quiere. Ayuda tener una estrategia para crear interés y captar la atención, descrita aquí como conquista. En lugar de lanzar un día una oferta, resulta útil organizar un evento de lanzamiento para hacer que los compradores se entusiasmen antes de la hora.

Analizaremos todos estos conceptos en su justa medida, desde cifras de euros y céntimos hasta las que hemos mencionado con anterioridad. El objetivo es explicar lo que ya han hecho otras personas y que funciona y estudiaremos cómo puede reproducirse en cualquier otra parte. Las lecciones y los estudios de casos prácticos ilustran un método de creación de empresas que ha funcionado en muchas ocasiones: crear algo que la gente quiera y dárselo.

No hay un método a prueba de errores. De hecho, el fracaso suele ser el mejor profesor. A lo largo del camino, conoceremos a un artista cuyo estudio se derrumbó bajo él mientras permanecía de pie en el tejado, quitando la nieve frenéticamente. Veremos cómo un proveedor de viajes de aventura se recuperó tras escuchar que la isla del Pacífico Sur a la que llegarían clientes a la mañana siguiente ya no recibía visitantes. En algunas ocasiones, el desafío proviene mucho más de la empresa: en Chicago, veremos qué ocurre cuando un empresario soporta el peso de dos mil nuevos clientes inesperados en un solo día. Estudiaremos cómo estos y otros valientes empresarios han seguido luchando, convirtiendo posibles desastres en éxitos a largo plazo.

• • •

Los temas recurrentes en nuestro estudio son la libertad y el valor, pero el trasfondo de ambos es el cambio. Desde su casa en Seattle, James Kirk solía crear y gestionar centrales de datos informáticos de todo el país. Pero en un acto de convicción en el que tardó menos de seis meses en llevar a la práctica, cogió un Mustang 2006, cambió Seattle por Carolina del Sur, en una misión que empezó como una auténtica tienda de café en la tierra de las galletas y el té helado. Explica que una vez que tomó su decisión, no había vuelta atrás: "Hubo un momento muy pronto en el que me di cuenta de que eso era lo que quería hacer y estaba dispuesto a llegar hasta el final. Y eso es todo. Decisión tomada. Ya me ocuparé del resto".

Como veremos más adelante, James se puso en serio a elaborar un plan

real, pero el paso más importante para continuar era la decisión. Listo o no, iba a protagonizar un gran cambio y no podía haber llegado antes. Unos meses después, Jamestown Coffee abrió una empresa en Lexington, Carolina del Sur. James y su nuevo personal habían trabajado diez horas al día durante muchas semanas para preparar la apertura. Pero allí estaba: una cinta que cortar, el alcalde a mano para dar la bienvenida a la empresa a la comunidad y una fila de clientes ansiosos por probar la mercancía. Por fin llegó el día y no había vuelta atrás.

Puntos clave

- *Las microempresas no son algo novedoso. Han estado presentes desde los orígenes del comercio. Lo que ha cambiado es la posibilidad de probar, lanzar y estructurar un proyecto con rapidez y poco coste.*

- *Para poner en marcha una empresa, necesita tres cosas: un producto o servicio, un grupo de personas dispuestas a pagar por él y un método de pago. Todo lo demás es enteramente opcional.*

- *Si se le da bien algo, es probable que también se le den bien otras cosas. Muchos proyectos se inician a través de un proceso de "transformación de habilidades", en el que aplica su conocimiento a un tema relacionado.*

- *Y lo más importante: combine su pasión y sus habilidades con algo que resulte útil a los demás.*



2. Darles el pez

CÓMO COLOCAR FELICIDAD EN UNA CAJA Y VENDERLA

"Pesque un pez para un hombre y podrá vendérselo. Enséñele cómo pescar y arruinará una maravillosa oportunidad de negocio."
—Karl Marx

Además de algunas de las historias que hemos mencionado con brevedad en el capítulo anterior, volveremos a retomar la compañía de *Jamestown Coffee* más adelante. Pero, en primer lugar, consideraremos un principio clave para construir su camino hacia la libertad a través de una microempresa basada en una habilidad, una afición o una pasión. La forma difícil de poner en marcha una empresa es buscar a ciegas, con la incertidumbre de si su gran idea se hará eco entre los clientes. El camino fácil es encontrar lo que la gente quiere y un modo de dárselo.

Otra forma de analizarlo es pensar en un pez.

Imagine este escenario: es viernes por la noche y se dirige a un bonito restaurante después de una larga semana de trabajo. Mientras se relaja con una copa de vino en la mano, el camarero se acerca y le informa de los especiales de la casa. "Esta noche tenemos un exquisito *risotto* de salmón —explica—. Eso suena perfecto", comenta, de modo que pide el plato. El camarero lo anota y vuelve a la cocina mientras usted sigue con el vino y la conversación.

De momento todo bien, ¿verdad? Pero entonces sale la cocinera y se acerca a su mesa. "Me han dicho que ha pedido el *risotto* de salmón —comenta ella mientras usted asiente afirmando—. Bien, el *risotto* es un poco complicado y también es importante tener un buen salmón... ¿Lo ha cocinado antes?"

Antes de que pueda responder, la cocinera se da la vuelta. "Dicho esto, me adelantaré y pondré aceite de oliva a calentar... Lávese las manos y reúnase conmigo en la cocina."

Adivino que nunca le ha ocurrido algo parecido y que es probable que no le divirtiera llegado el momento. Después de la sorpresa inicial (¿Quiere realmente la cocinera que entre en la cocina y le ayude a preparar la comida?), le resultaría muy extraño. Sabe que la comida del restaurante es mucho más cara que en la tienda, está pagando un buen recargo por el entorno y el servicio. Si quisiera hacer el *risotto* de salmón, ya lo habría hecho. Uno no va

al restaurante para aprender a cocinar un nuevo plato, sino para relajarse y que se lo den todo hecho.

¿Qué tiene que ver esta escena con poner en marcha una microempresa y emprender el camino hacia la libertad? Ahí está el problema: muchas empresas parten de la idea de que los clientes deberían entrar a la cocina y hacerse su propia cena. En lugar de darle a la gente lo que realmente quiere, los propietarios de los negocios piensan que es mejor implicar a los clientes en el procedimiento… porque creen que eso es lo que quieren.

Todo se debe al viejo refrán: "Dale un pez a un hombre y comerá un día. Enséñelo a pescar y comerá toda la vida". Puede que ésta sea una buena idea para un pescador hambriento, pero suele ser una ocurrencia terrible en el ámbito empresarial. La mayoría de los clientes no quieren aprender a pescar. Trabajamos toda la semana y vamos al restaurante para que alguien se encargue de todo por nosotros. No necesitamos saber los detalles de lo que ocurre en la cocina. De hecho, puede que no queramos conocerlos.

Un método más adecuado es dar a la gente lo que realmente quiere y la forma de hacerlo es entender algo muy simple sobre quiénes somos. Con ello, resulta más fácil comprender otras muchas cosas.

• • •

Durante quince años, John y Bárbara Varian fueron fabricantes de muebles, vivían en un racho en Parkfield, California, una diminuta ciudad en la que en la señal de bienvenida se lee "Población 18". La idea de un negocio alternativo llegó por accidente después de que un grupo entusiasta de jinetes preguntaran si podían pagar una tarifa por montar en el rancho. También necesitarían comer. ¿Podían John y Bárbara hacer algo al respecto? Sí, claro que podían.

A finales de 2006, un devastador incendio quemó gran parte de su inventario, haciendo que volvieran a evaluar toda la operación. En lugar de volver a construir la empresa de muebles, decidieron cambiar de rumbo. "Siempre nos habían encantado los caballos —comentó Bárbara—, por eso decidimos tener más grupos que pagaran por estar en el rancho." Construyeron un barracón y actualizaron las demás edificaciones, unificando paquetes específicos para los grupos de jinetes que incluían comida y actividades. John y Bárbara lo reabrieron como el rancho V6, situado en 20.000 acres exactamente entre Los Ángeles y San Francisco.

La historia de Bárbara me llamó la atención por algo que ella dijo. Siempre pregunto a los propietarios de las empresas qué venden y por qué

deberían comprarlo sus clientes. A menudo, las respuestas son perspicaces en más de un sentido. Mucha gente responde a la pregunta directamente: "Vendemos aparatos y la gente los compra porque los necesita". Pero alguna que otra vez, escucho una respuesta más astuta.

"Nosotros no vendemos paseos a caballo —explicó Bárbara con gran énfasis—. Nosotros estamos ofreciendo libertad. Nuestro trabajo ayuda a nuestros clientes a escapar, aunque sólo sea un momento puntual, y a ser alguien que nunca antes habían sido."

La diferencia es crucial. La mayoría de las personas que visitan el rancho V6 tienen una jornada laboral y un número limitado de días de vacaciones. ¿Por qué prefieren visitar un rancho de trabajo en una ciudad diminuta en lugar de tumbarse en una playa de Hawai? La respuesta recae en la historia y el mensaje que hay detrás de la oferta de Bárbara y John. Ayudar a sus clientes a "escapar y ser alguien más" es mucho más valioso que ofrecer actividades de monta. Por encima de todo eso, el rancho V6 está vendiendo felicidad.

• • •

Al otro lado del país, Kelly Newsome era una estudiante convencional y ambicionaba escalar en su profesión en Washington, D.C. Cuando empezó la universidad, ya tenía en mente la meta de conseguir una gran carrera. Como una de las mejores alumnas de su clase en la Universidad de Derecho de Virginia, empezó a trabajar como abogada en Manhattan con un elevado salario, su sueño durante más de seis años. Por desgracia, Kelly no tardó en descubrir que comprobar atentamente las minucias de la compañía todos los días para cumplir la ley de seguridad no era exactamente lo que ella deseaba cuando estaba en la universidad. Después de sus buenas notas y de haber conseguido el trabajo de sus sueños que resultó ser el de una burócrata bien pagada, Kelly quería un cambio.

Después de cinco años, abandonó su empleo en una empresa de abogacía en la que cobraba 240.000 euros anuales, Kelly consiguió un nuevo puesto en *Human Rights Watch*, la organización benéfica internacional. El trabajo era más satisfactorio que el de hacer dinero, pero también la ayudó a darse cuenta de qué quería ser realmente en su vida. Antes del siguiente cambio, Kelly se tomó su tiempo y viajó por todo el mundo. El yoga siempre había sido su pasión y durante el tiempo que estuvo fuera, hizo un curso de formación de 200 horas, seguido por enseñanzas en Asia y Europa. El siguiente paso fue *Higher Ground Yoga*, un estudio privado que fundó cuando volvió a Washington, D.C. Esta zona estaba llena de estudios de yoga, pero Kelly quería

centrarse en un mercado específico: mujeres ocupadas, normalmente ejecutivas, con una edad de entre 30 y 45 años y, en general, con hijos o a la espera de ellos. En menos de un año, Kelly creó la empresa con un nivel de 50.000 euros y ahora está camino de conseguir 85.000 euros al año.

La práctica tiene su debilidad: durante una gran nevada en la Costa Este, Kelly no pudo llegar a sus citas durante casi tres semanas, perdiendo ingresos mucho mayores. A pesar de la reducción de salario y del problema de perder el negocio durante el mal tiempo, Kelly explica que nunca retomaría su antigua carrera. Lo explica de este modo: "Cuando era abogada, había trabajado con una conocida terapeuta de masajes y le comenté: 'Debe ser genial hacer felices a los demás'. Y lo es". Al igual que Bárbara y John en California, Kelly descubrió que el secreto de una nueva profesión con sentido estaba directamente relacionado con hacer que las personas se sintieran bien consigo mismas.

¿De dónde provienen las ideas?

Cuando empiece a pensar como un emprendedor, se dará cuenta de que las ideas de negocio pueden provenir de cualquier parte. Al ir a la tienda, fíjese en cómo colocan los letreros. Compruebe los precios en los menús de los restaurantes, no sólo por cuestiones de presupuesto personal, sino para compararlos con los de otros lugares. Cuando vea un anuncio, pregúntese lo siguiente: ¿cuál es el mensaje más importante que la compañía está intentando transmitir?

Pensando de este modo, verá oportunidades para crear proyectos de microempresas en todas partes. A continuación, encontrará algunas de las fuentes de inspiración más comunes.

- ***Una ineficiencia en el mercado:*** *¿Alguna vez se ha dado cuenta de que algo no está funcionando como debería o que está buscando algo que no existe? Es posible que no sea el único que se sienta frustrado y que quiera algo inexistente. Haga lo que quiere comprar y es posible que otras personas también lo quieran.*

- ***Nueva tecnología u oportunidad:*** *Cuando todo el mundo empezó a usar los* smartphones, *los nuevos mercados buscaban desarrolladores de aplicaciones o fabricantes de fundas, entre otros. Pero la respuesta obvia es la única posible: los fabricantes de cuadernos y publicaciones impresas también obtuvieron repuntes en las ventas. Es posible que se*

debiera en parte a los clientes que no querían que todo en sus vidas fuera electrónico.

- ***Un espacio de cambio:*** *Como vemos en el ejemplo de Michael, un concesionario había cerrado y él pudo alquilar su primer espacio temporal para almacenar colchones de forma económica. A todo el mundo no se le habría ocurrido ubicar una tienda de colchones en un viejo concesionario, pero Michael aprovechó la ocasión.*

- ***Un proyecto derivado o alternativo:*** *Una idea de negocio puede llevar a muchas otras. Siempre que algo vaya bien, piense en las ramificaciones, las derivaciones y los proyectos alternativos que puedan aportar ingresos también. Brandon Pearce, del que hablaremos más adelante, fundó Studio Helper como proyecto alternativo a su empresa principal de asesoramiento para profesores de música. Ahora ingresa más de 100.000 euros al año por sí mismo.*

Truco: *Cuando piense en distintas ideas de negocio, también debe tener en cuenta el dinero. Habitúese a identificar los "temas monetarios" con ideas. Al hacer una lluvia de ideas y evaluar distintos proyectos, el dinero no es lo único que debe considerar, pero es una cuestión importante. Plantee tres preguntas para cada idea*:

1. *¿Cómo consigo que me paguen con esta idea?*

2. *¿Cuánto dinero voy a obtener de esta idea?*

3. *¿Hay alguna posibilidad de que me paguen más de una vez?*

Más adelante, nos centraremos en cuestiones monetarias.

¿QUÉ ES VALOR?

Las historias del rancho V6 y *Higher Ground Yoga* son buenos ejemplos de cómo se relacionan la libertad y el valor. En California, John y Bárbara encontraron un modo de conseguir las vidas al aire libre que tanto deseaban invitando a los clientes a hacer del rancho su lugar de escapada. Mientras tanto, aunque Kelly gana menos dinero (al menos por ahora) en su nueva profesión, su salud ha mejorado y se dedica a lo que le gusta, una recompensa que la hace

feliz. La libertad fue la principal motivación de Kelly para hacer el cambio, pero la clave de su éxito es el valor que proporciona a sus clientes.

Hagamos una pausa y centrémonos en el concepto de valor, una palabra que suele emplearse sin mucho análisis previo. ¿Qué significa valor exactamente? A continuación, encontrará una definición básica:

valor: algo deseable o de utilidad, creado a través de intercambios o esfuerzo

En nuestro contexto, hay una definición todavía más sencilla: valor significa ayudar a la gente. Si está intentando crear una microempresa y empieza esforzándose por ayudar a las personas, va por el buen camino.

Cuando se bloquee, pregúntese lo siguiente: ¿cómo puedo dar más valor? O más simple: ¿cómo puedo ayudar más a mis clientes? La libertad y el valor tienen una relación directa: puede conseguir su propia libertad proporcionando valor a los demás. Como explicamos en el tema de la convergencia, una empresa tiene éxito en último caso debido al valor que proporciona a los usuarios finales o a los clientes. El valor se refiere a necesidades emocionales más que a cualquier otra cosa. Muchos propietarios de empresas hablan de su trabajo en términos de las características que ofrece, pero es mucho más convincente explicar los beneficios que reciben los clientes. Una característica es descriptiva, un beneficio es emocional.

Observe la diferencia entre las historias que hemos analizado a lo largo del capítulo. El rancho V6 ayuda a la gente a "escapar y ser alguien nuevo". ¿No es eso más convincente que limitarse a ofrecer paseos a caballo? Las clases particulares de Kelly ayudan a ejecutivas muy ocupadas a prepararse para afrontar el día en un entorno tranquilo, una experiencia mucho más reveladora y personal que ir a un gimnasio lleno de gente.

Podemos aplicar la misma filosofía a los ejemplos que hemos descrito en el capítulo anterior. En un sentido básico, podríamos decir que Jaden Hair (fundadora de *Steamy Kitchen*) ofrece recetas en su página Web, pero no es la única que lo hace. Un beneficio mucho más convincente empleado por Jaden es que su trabajo ayuda a las familias a pasar tiempo de calidad cocinando una comida deliciosa y disfrutando de ella. De forma similar, Megan Hunt confecciona vestidos, pero ésa no es la clave: también ayuda a las novias con los preparativos, la celebración y el recuerdo de un día perfecto. ¿Quién no pagaría por eso? La lista que aparece a continuación ofrece una comparativa entre características y beneficios.[1]

	CARACTERÍSTICA (DESCRIPTIVA)	BENEFICIO (EMOCIONAL)
El rancho V6	Paseos a caballo y fogatas	Quédese con nosotros y conviértase en un vaquero.
Higher Ground Yoga	Clases particulares de yoga para mujeres ocupadas	Relájese y prepárese para un nuevo día con una práctica guiada y personalizada.
Megan Hunt	Vestidos de novia y accesorios	Siéntase especial en su gran día.
Steamy Kitchen	Recetas e historias culinarias	Pase tiempo de calidad con su familia.
Restaurante anónimo	Comida y bebida	Relájese y déjenos cuidarle al final de una agotadora semana de trabajo.

Este tipo de análisis se aplica incluso a empresas que pueda considerar aburridas o basadas en la comodidad. Michael Hanna (el chico de los colchones) me contó que vendió un colchón a una familia con una pequeña de un año y que volvieron dos años más tarde para renovar su primera cama. Este tipo de historia, que Michael comenta con frecuencia, es mucho más interesante que hablar de muelles o clasificaciones de colchones.

En general, cuanto más pueda centrarse una empresa en los beneficios básicos en lugar de en características aburridas, más conectará con los clientes… y con las compras. Estas estrategias le resultarán de utilidad cuando piense en cómo aplicar el modelo 100€ StarUp a su propia conquista de la libertad.

Estrategia 1: Esfuércese por descubrir necesidades ocultas

Puede resultar obvio que los clientes del restaurante no quieran entrar a la cocina y hacerse su propia comida, pero en algunas ocasiones lo que la gente dice que quiere y lo que realmente quiere son cosas distintas. Kyle Hepp, una fotógrafa de bodas que viaja por todo el mundo desde su residencia en Santiago, Chile, aprendió que a veces hay que mirar más allá. Los clientes de Kyle suelen ser jóvenes y modernos y su trabajo les atrae porque no es

tradicional. A menudo le dicen que no quieren unas fotos de boda convencionales. "Nosotros no somos de la vieja escuela", le comentó una pareja. Kyle está de acuerdo e invierte su tiempo en la boda divirtiéndose, haciendo fotos informales porque sabe que le encantarán a la pareja.

Pero eso no es todo. Como lleva tiempo trabajando en ello, Kyle sabe que lo que sus clientes dicen querer y lo que quieren en realidad puede ser diferente, y también sabe que las familias de los novios tienen sus propias preferencias. Así afronta ella estos deseos contradictorios:

> *El día de la boda, los reúno y digo: "Vamos a juntar a la familia para hacer un par de fotografías tradicionales". Las hago rápido y sin dolor. Me aseguro de que todo el mundo se esté riendo y se lo pase bien y de que no salgan todos serios, mirando a la cámara. Después de la boda, cuando entrego las fotos, o los padres de los novios están felices por tenerlas (lo que hace felices a los novios) o los mismos novios reconocen que están encantados de tener un par de fotos tradicionales.*

Kyle va más allá y les da a los clientes las fotografías que realmente quieren... aunque todavía no se hayan dado cuenta.

Estrategia 2: Convierta en un héroe a su cliente

En la India escuché a Purna Duggirala explicar que él funcionaba como empresa de formación para "ayudar a la gente a convertirse en expertos de Microsoft Excel". No es un programa que me interese mucho, pero los detalles financieros de Purna captaron mi atención: en la columna "Ingresos netos del último año" de mi encuesta, él había escrito 136.000 euros. Un salario como ése es impresionante en mi zona geográfica pero he viajado lo suficiente como para saber que en la India es una cantidad enorme. Y lo que es más, Purna iba camino de ganar más de 200.000 euros el próximo año, su tercer año operativo. Sus clientes eran grandes admiradores. Cuando lo busqué en Google, encontré comentarios que demostraban que tenía seguidores muy leales que incluso lo consideraban su mejor amigo para siempre. ¿Qué hacía para suscitar ese tipo de respuestas en usuarios de hojas de cálculo?

Purna empezó con su página Web unos años atrás, pero durante un tiempo sólo contenía artículos sobre su familia y la vida en la India. En 2009, dio un giro y se lo tomó más en serio, escribiendo una serie de consejos y tutoriales

sobre cómo utilizar Excel para que fuera más productivo. Un aspecto crucial es que no se dirigía a los indios, sino a posibles interesados en el tema de todo el mundo.

Tampoco dependía de ingresos publicitarios, algo que muy pocos participantes del estudio mencionaron. En lugar de ello, creaba productos y servicios independientes, ofreciendo guías descargables y una escuela de formación continua.

También era un buen redactor. Actualizar hojas de cálculo puede ser un trabajo muy tedioso, pero Purna posicionó el beneficio principal lejos de los números y lo centró en algo mucho más atrayente: "Nuestros programas de formación convierten a nuestro cliente en un héroe ante sus jefes o colegas". No sólo les facilita el trabajo, sino que otras personas los reconocen y valoran por simplificar un proceso complicado.

Purna, antes analista empresarial, dejó su trabajo cuando se dio cuenta de que podía ganar mucho más dinero con la nueva empresa.

A pesar de tener tal cantidad de ingresos en la India, Purna y su mujer siguen viviendo de forma humilde. "Estamos en una posición en la que no tenemos que preocuparnos por el dinero durante mucho tiempo", comenta. Y aún mejor, todos los días llegan nuevos clientes a través de búsquedas en Google, la cobertura mediática y cientos de enlaces. "Si quisiera dejarlo —me comentó— sería muy complicado". Quédese con este mensaje de Purna: si las hojas de cálculo pueden ser atrayentes, seguramente cualquier empresa podría encontrar un modo de transmitir un mensaje similar.

Estrategia 3: Vender lo que la gente compra

A la hora de decidir qué vender, el mejor enfoque es vender lo que la gente compra, en otras palabras, piense más en lo que la gente quiere realmente que en lo que creen que necesitan. Puede que una historia de mi propia progresión del fracaso al éxito sirva para ilustrar este principio. Al comienzo de mi vida empresarial, elaboré un proyecto llamado *Travel Ninja*. Debido a que he viajado a más de 150 países y he volado de forma habitual más de 200.000 millas al año, he aprendido mucho sobre ir de un lugar a otro con un presupuesto. *Travel Ninja* sería una guía para ilustrar cómo funciona todo esto: cómo reservar los billetes, cómo sacar partido a los errores de las compañías con los billetes y ese tipo de cosas.

Cuando encuesté a mi público, la respuesta inicial fue alentadora. Mucha

gente decía que le encantaba la idea y que quería aprender sobre estos temas. Un lanzamiento previo de otro producto había vendido 500 copias nada más empezar. Por eso, en el gran día me levanté temprano y actualicé el sitio para que estuviera todo listo. A continuación, esperé... y esperé. Los pedidos llegaron pero con mucha más lentitud de la esperada. Al final del día del lanzamiento, sólo había vendido cien copias: no era algo terrible, pero tampoco genial.

Durante varias semanas, estaba desconcertado por la poca respuesta. Los comentarios de los clientes que compraron *Travel Ninja* eran positivos casi por unanimidad, pero lo había comprado tan poca gente que yo sabía que algo había ido mal con el mensaje. Al final llegué a una conclusión: a la mayoría de las personas no les interesan los pormenores del funcionamiento de las compañías aéreas. Sólo quieren saber cómo comprar billetes baratos. Los posibles clientes que no compraron se sintieron abrumados por los detalles y la complejidad. Al igual que la entusiasta cocinera que apareció al comienzo del capítulo, yo estaba intentando llevármelos a la cocina conmigo y no les estaba dando la comida que realmente querían.

Lección aprendida. Un año después, reorganicé otro producto de viajes. Éste se llamaba *Frequent Flyer Master* e hice todo lo posible por hacerlo más accesible. Incluso utilicé la experiencia anterior como parte de la publicidad: "Puede que no quiera viajar a veinte países al año como hago yo. Pero si pudiera visitar uno prácticamente gratis, ¿cuál sería?".

Este producto funcionó mucho mejor, vendí 500 copias el día del lanzamiento y continuó hasta ingresar más de 50.000 euros en beneficios netos a lo largo del siguiente año. El éxito también fue bastante liberador, porque estuve durante casi un año preguntándome si la gente compraría información sobre viajes. Por suerte lo hacen, si el producto se envuelve de forma adecuada y se ajusta a sus necesidades.

Otro año después, apliqué esta lección dando un paso más: la petición más frecuente de los compradores de *Frequent Flyer Master*, que estaban encantados con el producto, era más actualizaciones sobre oportunidades de viaje de última hora. Con eso en mente, creé *Travel Hacking Cartel*, que explicaba a la gente qué tenía que hacer exactamente para sacar partido a las ofertas de todo el mundo. En esta ocasión, el estudiado mensaje fue: "No se preocupe por los detalles. Limítese a hacer lo que decimos y conseguirá billetes de avión gratis todos los años".

Este lanzamiento fue el mejor de todos: más de tres mil clientes se

unieron el primer día. Al final había aprendido cómo dar a mis clientes lo que querían.

Producto 1:	Producto 1:	Producto 3:
Travel Ninja	*Frequent Flyer Master*	*Travel Hacking Cartel*
100 ventas	500 ventas	3.000 ventas

Seis pasos para empezar ahora mismo

Como hemos observado en las historias del capítulo anterior, no necesita mucho dinero o formación específica para poner en marcha una empresa. Sólo requiere un producto o servicio, un grupo de personas que quieran comprarlo y un método de pago. A lo largo del libro analizaremos estos elementos con más detalle, pero no tiene que esperar para empezar. A continuación encontrará los seis pasos que tiene que dar:

1. *Decida cuál va a ser el producto o servicio.*

2. *Cree una página Web aunque sea una básica (puede hacerse una gratuita en* `http://wordpress.org`*).*

3. *Desarrolle una oferta (no es lo mismo que un producto o servicio, lo veremos más adelante).*

4. *Compruebe que tiene un método de pago (hágase una cuenta gratuita en* PayPal *para empezar).*

5. *Anuncie su oferta al mundo (este tema se trata con más detalle en un capítulo posterior).*

6. *Apréndase los pasos 1 a 5. A continuación, repítalos.*

Casi todos los procesos de creación de microempresas siguen esta secuencia de eventos. Por supuesto, explicaremos las peculiaridades cuando avancemos, pero siempre es mejor empezar desde el punto en el que se encuentra que esperar a que todo sea perfecto. Si tiene una empresa y está pensando cómo aplicar los conceptos de este libro, céntrese en tener dinero en el banco o en desarrollar nuevos productos o servicios. Éstas son las tareas más importantes de su empresa, no la administración, el mantenimiento o cualquier otra cosa

que consuma tiempo sin crear riqueza o valor. Si no tiene claro qué hacer, tenga en cuenta estas ideas:

- *¿Puede contactar con su lista de clientes para lanzar una oferta especial o un incentivo?*
- *¿Puede introducir un nuevo producto o servicio que complemente el repertorio que ya tiene?*
- *Si es un preparador o asesor, ¿puede lanzar una oferta especial para los clientes que paguen por adelantado?*
- *¿Hay alguna forma nueva para atraer a suscriptores o clientes?*

Pero de una forma u otra... haga algo. Friedrich Engels decía: "Una pizca de acción es el valor de una tonelada de teoría". Agárrese a esa pizca de acción hoy mismo.

LO QUE LA GENTE QUIERE EN REALIDAD

Como aprendí gracias a mis errores iniciales, centrarse en lo que realmente quieren los clientes de una empresa es crucial. Simplemente, queremos más de algunas cosas que de otras. En la columna "Más" aparecen términos como amor, dinero, aceptación y tiempo libre. Todos queremos más cantidad de esas cosas, ¿verdad? En la columna "Menos" encontrará los que no deseamos: estrés, viajar todos los días para ir al trabajo o malas relaciones. Si su negocio se centra en dar a la gente lo que quiere o en alejarlos de lo que no quieren (o en ambos enfoques), va por el buen camino.

MÁS	MENOS
Amor	Estrés
Dinero	Conflicto
Aceptación	Problemas
Tiempo libre	Incertidumbre

Un spa acaba con el estrés y hace que los clientes se sientan queridos y

aceptados. Un mensaje frecuente es el siguiente: "Nosotros nos encargamos de todo: relájese y déjenos los detalles a nosotros". Éste también es el mensaje que lanza un buen restaurante y no "Entre a la cocina y prepare su propia cena".

Brooke Snow, artista y música, luchó para ganarse la vida dando clases en su pequeña ciudad, Utah. Lo consiguió sin un empleo real y pagó la universidad sin endeudarse, lo que podría considerarse un éxito en sí mismo, pero sobrevivir así era una batalla continua. Un día se dio cuenta de algo obvio: en lugar de colocar carteles en Logan, Utah, y esperar a que la llamaran clientes suficientes, ¿qué pasaría si pudiera enseñar en cualquier parte del mundo?

El cambio se produjo de forma accidental, irónicamente después de los peores días de su negocio inicial. "Tuve que cancelar una clase debido a la escasa matriculación —comenta Brooke—. Justo en el momento en el que mi marido empezaba el instituto de estudios de postgrado, teníamos un bebé de ocho meses y una nueva casa."

No hace falta decir que la presión era mucha. Cuando llamó a Micah, uno de los pocos estudiantes que se habían matriculado, para comunicarle la cancelación, se enteró de que él era un estudiante de doctorado de tecnología educativa que estaba especialmente interesado en la educación a distancia.

Brooke se describe a sí misma como una buena fotógrafa y profesora pero no sabía mucho de tecnología. Por suerte, también se le daba bien hacer trueques, y, en este caso, ofreció clases particulares a Micah a cambio de que la ayudara a crear un curso *on-line*. Como eso encajaba casi a la perfección con lo que él estaba estudiando, Micah estuvo encantado de ayudar a Brooke a hacer su transición *on-line*.

El año pasado Brooke dio todas las clases en su ciudad y ganó 30.000 euros. El primer año que ofreció clases *on-line*, ganó más de 60.000 euros. ¡Genial! Dar el salto a Internet ayuda mucho, pero Brooke también atribuye el éxito de la transición a algo más: a la idea de estar siempre dispuesto a compartir. Al comienzo de su carrera, asistió a un seminario en el que escuchó a alguien decir: "Si crea su propia empresa para ayudar a los demás, siempre tendrá mucho trabajo". Esto es lo que sucedió a continuación:

> *Esa frase cambió mi vida. Estaba en un mercado saturado de fotógrafos que competían por trabajar como retratistas, todos ellos muy cerrados a la hora de compartir secretos comerciales. Dejé el miedo atrás y me uní al*

concepto de ayudar a los demás (de ese modo tendría mucho trabajo) y decidí empezar a dar clases de fotografía en mi sótano. Una familia escéptica me advirtió de que iba a "enseñar a mi competencia". Por suerte, la creación de mi empresa para ayudar a los demás demuestra una y otra vez su consolidación.

Volveremos al tema de Brooke varias veces a lo largo del libro. Lo llamo el método de recibir gratis, dar gratis. Cuando todo lo demás fracase, pregúntese cómo puede ayudar más a la gente.

¿Qué es lo que las personas quieren en realidad? Al final del día, quieren ser felices, y las empresas que ayudan a sus clientes a ser felices están bien posicionadas para alcanzar el éxito. El rancho V6 crea vaqueros modernos. La práctica del yoga de Kelly ayuda a las ejecutivas ocupadas a prepararse para afrontar el día en paz. El restaurante que visitamos al final de una estresante semana —siempre que no haga entrar en la cocina a sus clientes— ayuda a sus clientes a relajarse y a desconectar con una copa de vino y un servicio excelente.

Las conversaciones con el grupo volvieron a este tema en multitud de ocasiones desde perspectivas diferentes. El tema común era descubrir lo que la gente quiere y encontrar un modo de dárselo. Éste es el camino para crear una empresa rentable y de éxito. Cuando elabore su plan de escapada, no quite la vista del precio: crear un valor real dando a la gente lo que realmente quiere.

Puntos clave

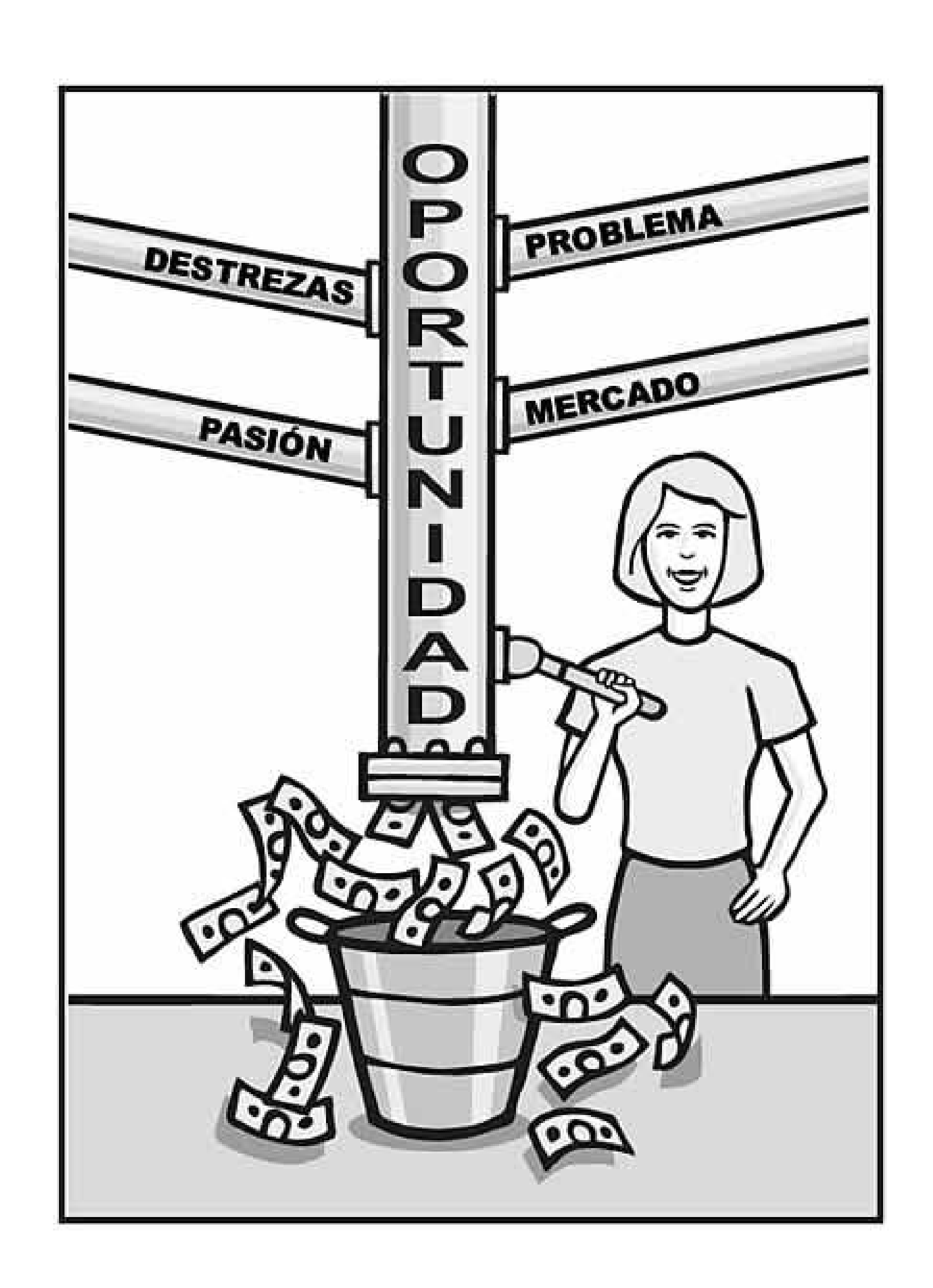
- *Valor significa "ayudar a las personas". Nuestros empresarios inesperados descubrieron que cuando se centraron en proporcionar valor por encima de todo, sus empresas tuvieron éxito.*

- *Dé a la gente lo que realmente quiere, no lo que usted cree que deberían tener. ¡Deles el pez!*

- *Cuanto más venda un beneficio básico en lugar de una lista de características, más fácil le resultará obtener ingresos gracias a su idea. Los beneficios básicos suelen estar más relacionados con necesidades emocionales que con necesidades físicas.*

- *La mayoría de las personas quieren más de algunas cosas (dinero, amor,*

atención) y menos de otras (estrés, ansiedad, deudas). Céntrese siempre en lo que puede añadir o alejar para mejorar la vida de alguien... y prepárese para que le paguen.



OPORTUNIDAD
DESTREZAS
PASIÓN
PROBLEMA
MERCADO

3. Siga su pasión... quizás

CONSIGA QUE LE PAGUEN HACIENDO LO QUE LE GUSTA ASEGURÁNDOSE DE QUE CONECTA CON LO QUE QUIEREN LOS DEMÁS

"La pasión, aunque un mal regulador, es una gran motivación."
—Ralph Waldo Emerson

Al igual que muchos de nosotros, Gary Leff empieza el día con el correo electrónico. Como director financiero de dos centros de investigación universitarios en el norte de Virginia, está en contacto con colegas desde la mañana a la noche. Es un buen trabajo que le gusta y no tiene pensado dejar. Pero el tráfico de correo electrónico que recibe a primera hora de la mañana proviene de otra parte: de la empresa de asesoramiento específico a tiempo parcial que tiene Gary.

Como yo, Gary es un activo "*hacker* de viajes" que gana cientos de miles de euros en concepto de millas de vuelo al año gracias a las promociones de las compañías aéreas. Muchos ejecutivos también ganan muchísimas millas, en general, por cargos a tarjetas de empresa, pero ganar millas y utilizarlas para unas vacaciones de verdad son dos cosas muy distintas. Los ejecutivos no suelen tener ni idea de cómo funciona el proceso y tampoco tienen tiempo de aprender. ¿Cuántas millas necesita para un viaje específico? ¿Qué ocurre si la compañía le comunica que no tiene asientos disponibles? Si no sabe lo que está haciendo, es fácil que se sienta frustrado y abandone.

Ahí es donde Gary entra en acción. Por una tarifa (actualmente 250 euros por dos pasajeros con el mismo itinerario), Gary organiza el viaje de sus sueños de acuerdo con las preferencias que seleccione. Los clientes le explican dónde quieren ir, de qué compañía provienen sus millas y cualquier restricción que tengan con las fechas del viaje. A continuación, Gary se pone a trabajar, combinando las bases de datos para comprobar la disponibilidad, llamando por teléfono a las compañías aéreas y aprovechando cualquier resquicio.

Puede sonar raro pagar 250 euros por algo que podría hacer un mismo y gratis, pero el valor que proporciona Gary a través del servicio es inmenso: muchos de los viajes que organiza costarían 5.000 euros o más. Su especialidad son los itinerarios en primera clase o en *business* y algunos de ellos cuentan con seis compañías aéreas en un billete de premio único. ¿Quiere hacer escala gratis en París de camino a Johannesburgo? No hay problema.

¿Quiere tener todo el tiempo del mundo para visitar la terminal de primera clase de Lufthansa en Frankfurt antes de continuar su viaje a Singapur? Hecho. Si él no consigue reservar el viaje, no tiene que pagar, la empresa sólo tiene éxito cuando proporciona un valor real a los clientes.

Además de los ejecutivos, los clientes de Gary suelen ser jubilados con rumbo a cruceros y parejas planeando el viaje de su vida: básicamente cualquiera que tenga algunas millas acumuladas pero que no quiera molestarse en aprender cómo usarla. La empresa se levantó después de que recibiera una mención especial en *Condé Nast Traveler*, pero aparte de llamar a las compañías aéreas para reservar los billetes, Gary gestiona las demás comunicaciones por correo electrónico.

El trabajo a tiempo parcial le aportó 75.000 euros el año pasado y va camino de conseguir cifras anuales de seis dígitos. Debido a su trabajo como director financiero a jornada completa y a otras aventuras empresariales, Gary invierte el dinero en lugar de gastarlo. "Confieso que lo hago por diversión", comenta. Mientras tanto, cambia millas de sus abultadas cuentas de kilometraje para viajar por el mundo con su esposa, haciendo un hueco a lujosos viajes a Filipinas y Tailandia entre las reuniones de planificación financiera que le esperan a la vuelta.

• • •

La empresa de Gary, como muchas otras en las que nos centraremos, puede describirse como un negocio "siga su pasión". A Gary le apasionaba viajar y encontró una forma creativa para disfrutar de viajes en primera clase a precios económicos por todo el mundo. Empezó a ayudar a la gente a hacer lo mismo, primero como miembro voluntario de la comunidad para varios foros de viaje, más tarde, en un blog y, a continuación, de forma individual con personas a las que conocía. Se corrió la voz —"Oye, Gary, me gustaría llevar a mi mujer a Europa y tengo estas millas... ¿Qué hago?"— y sin darse cuenta, tenía más peticiones de ayuda de las podía ocuparse.

El siguiente paso lógico era empezar a cobrar. Creó una página Web muy básica y puso su tienda en un corto período de tiempo. No estaba del todo seguro de lo que ocurriría a continuación. ¿Compraría alguien este inusual servicio? Pues sí, sin duda, y aunque Gary esté contento en su trabajo diario y no tenga pensado dejarlo, ya no depende de él. Si algo cambiara, no tendría problema para vivir gracias a los ingresos que obtiene de su lado empresarial ni para poner en marcha algo más grande.

La historia de Gary es reveladora pero no es tan inusual. Cuando buscaba

casos de estudio e iba de entrevista en entrevista, aprendí a dejar de sorprenderme cuando escuchaba que una página Web de cupones recortables dirigida por una sola madre a tiempo parcial ganaba 60.000 euros o que una empresa de juguetes hechos a mano cerraba con 250.000 euros y contrataba a varios empleados.

Negocio de asesoramiento instantáneo

El negocio de Gary es genial y a nadie le importa que parezca que su página Web se hizo hace diez años. Tampoco esperó a que alguien le acreditara o aprobara para establecer su empresa. No hay una "escuela de asesoramiento" ni un título. Puede poner en marcha una nueva empresa como asesor en un día, si no antes.

Siga estas dos reglas básicas:

1. *Elija algo específico por oposición a algo general. No sea un "asesor empresarial" o un "coach de vida", concrete lo que realmente puede hacer por alguien.*

2. *Nadie valora a un asesor que cobre 15 euros la hora. De modo que no infravalore su servicio. Ya que es probable que no tenga 40 horas de trabajo que genere beneficios todas las semanas, cobre al menos 100 euros la hora o una tarifa comparable a los beneficios que proporciona.*

Abrir una empresa[1]

Ayudaré a los clientes a _______________. Al contratarme, recibirán [beneficio principal + beneficio secundario].

Cobraré xxx euros por hora o una tarifa de __________ por servicio. Esta tarifa es justa tanto para el cliente como para mí.

Mi página Web incluirá los siguientes elementos:

1. *El beneficio principal que ofrezco a los clientes y lo que me cualifica para ello. Recuerde que las cualificaciones no siempre están relacionadas con educación o certificaciones. Gary está cualificado para reservar vacaciones con millas porque lo ha hecho para él mismo en muchas ocasiones.*

2. *Al menos dos historias de cómo terceras personas se han visto beneficiadas por el servicio. Si todavía no tiene clientes que le paguen, haga el trabajo gratis para algún conocido.*

3. Los detalles de los precios. Las tarifas siempre deben estar visibles. No haga nunca que los posibles clientes tengan que escribir o llamar para saber cuánto cuesta algo.

4. Cómo contratarme de forma inmediata. Esto debería ser algo muy sencillo.

Encontraré clientes a través de [el boca a boca, Google, blogs, saliendo a la calle, etc.].

Tendré mi primer cliente antes de ________ [fecha límite a corto plazo].

¡Bienvenido al asesoramiento! Ahora tiene un negocio.

Cuando conocí a Megan Hunt en el espacio de *coworking* que tiene en Omaha, eran las 18:00h y acababa de llegar al trabajo. Megan tiene un horario peculiar, prefiere trabajar por la noche acompañada por su bebé. Al contrario que la mayoría de nuestras historias, Megan tenía claro que quería ser empresaria desde joven. "Empecé cuando tenía diecinueve años y estudiaba en la universidad", explicó. "Nunca intenté hacer nada que no fuera trabajar para mí misma. Siempre supe que no quería un trabajo convencional. Por eso, nunca me resigné a un destino distinto al que quería como artista. Tuve entre cinco y ocho trabajos de oficina, pero no me desanimaba porque sólo los veía como medio para llegar a un fin: ganar bastante dinero para iniciar mi propia aventura a tiempo completo."

Ahora, Megan cose a tiempo completo vestidos de novia personalizados y accesorios de boda, vendiéndoselos a mujeres de entre 24 y 30 años de todo el mundo (el 42 por ciento de su clientela es internacional). Después de ganar 40.000 euros durante su primer año, está aumentando el negocio y ha contratado a dos empleados, además de fundar el espacio de *coworking* en el que está su empresa. (Como ella es la propietaria, nadie puede quejarse de sus hábitos de trabajo nocturno.)

Casi todos los propietarios de las empresas que conoceremos en nuestro viaje tienen al menos una historia desastrosa, en la que algo sale mal o incluso se ve amenazada la vida del negocio. En el caso de Megan, el gran desastre llegó justo antes de la época de vacaciones del año 2010. Después de pasar setenta horas elaborando unas delicadas flores para dos clientas, las envió a través del servicio postal... y los paquetes desaparecieron como por arte de magia. "Fue terrible", me contó Megan. "Tuve que devolver dinero que no tenía y lo peor fue pensar en las novias que no tendrían flores para su boda."

Pero hizo lo que tenía que hacer —devolver el dinero, escribir notas de disculpa, colgar la historia en su blog para que otros aprendieran de ello— y siguió adelante.

Además de jurar que nunca volverá a utilizar ese servicio, Megan adora su empresa y no querría hacer nada distinto. "Paso el día aprendiendo de personas que me inspiran y que me motivan en el espacio de *coworking* —comenta— y estoy en contacto diario con clientes que están viviendo la parte más dulce de su historia de amor. Tengo una pequeña hija que puedo llevar al trabajo. Mis posibles ganancias no tienen límites y soy libre para invertir en mi felicidad cada euro que llega a mis manos."

• • •

Suena fácil: seleccione algo que le encante y cree una empresa en torno a ello. Así lo hicieron Gary y Megan. ¿Pero es así de fácil en realidad? Como cabe esperar, la respuesta real es más compleja. Crear una empresa en torno a una pasión puede ser una solución genial para muchas personas, pero no para todo el mundo.

Mientras se lucha para perseguir una pasión, por lo general hay que dejar una serie de cosas en el camino. En primer lugar, no puede seleccionar cualquier pasión, hay infinidad de cosas que pueden resultar apasionantes pero nadie pagaría por ellas. Recuerde la importante lección de la convergencia que hemos estado tratando a lo largo de este libro. Debe centrarse de forma continua en cómo su proyecto puede ayudar a otras personas y en por qué les interesa lo que está ofreciendo en primer lugar. Me gusta comer pizza, pero no importa cuánto me apasione, es cuestionable que pudiera labrarme un futuro gracias a mi amor por los champiñones y las aceitunas negras. En lugar de ello, intente encontrar algo más interesante para el resto del mundo.

En algunas ocasiones, un falso inicio precede a una microempresa de éxito. En Reno, Nevada, Mignon Fogarty creó la red QDT, muy conocida por su programa de firma *Grammar Girl*. El programa tuvo una gran repercusión prácticamente desde el principio, generando una serie de libros, programas relacionados y una cobertura mediática ininterrumpida. Pero antes de ser *Grammar Girl*, Mignon luchó por una idea similar en un poco exitoso intento de hacerse popular gracias a los *podcasts*.

Así cuenta ella la historia:

> *Antes de que lanzara el exitoso* podcast Grammar Girl, *organicé uno de ciencia llamado* Absolute Science. *Me encantaba hacer ese programa y*

era una apasionada del tema. En realidad, me esforcé más en promocionar ese proyecto que el de Grammar Girl *y, aunque* Absolute Science *fue bien recibido, pasado un año estaba claro que nunca me haría ganar suficiente dinero como para que mereciera la pena dedicar tiempo a producirlo.*

Mignon cambió de rumbo, sustituyendo la ciencia por la gramática. La respuesta no era abandonar su pasión del todo, sino asegurarse de que conectaba la pasión apropiada con el público adecuado.

"Absolute Science"	"Grammar Girl"
Pasión... pero no suficiente público	Pasión... y un público considerable

Muchos propietarios de exitosas empresas "siga su pasión" entienden un importante principio que los aspirantes (sin éxito) a propietarios de negocios no entienden todavía. La pieza clave es que en algunas ocasiones no les pagan por su afición. Les pagan por ayudar a otros a seguir con la afición o por algo indirectamente relacionado con ella. Este punto es esencial. Empecé mi carrera de escritor compartiendo historias sobre una cruzada para visitar todos los países del mundo, pero no me pagan por eso. Tengo que crear valor en mi empresa del mismo modo que cualquier otra persona; sin un valor real, no me pagarían y los viajes sólo serían una afición (aunque sea mi pasión).

Analicemos otro ejemplo. A Benny Lewis, originario de Irlanda, le gusta decir que le pagan por aprender idiomas. Su historia es reveladora: gana más de 65.000 euros al año, no tiene que dar cuentas a nadie, va de país en país sumergiéndose en distintas culturas. Pero cuando profundicemos un poco más, descubriremos que hay mucho más que eso.

La primera vez me reuní con Benny en una escala en Bangkok. Benny no bebe, puede que eso sea lo mejor porque es muy posiblemente la persona más entusiasta de forma natural que he conocido nunca. Me contó su historia tras un par de zumos de mango. Benny, de veinticuatro años, había estado viajando por el extranjero los dos últimos años. Cuando era niño, sólo hablaba inglés. Se licenció en ingeniería y no se le conocía ninguna aptitud especial para los idiomas. Al mudarse a España después de su graduación y consultar con algunos clientes de vuelta a casa, tomó la decisión de aprender español.

Sin embargo, a los seis meses de estancia en Sevilla, Benny se sentía frustrado porque todavía no había aprendido el idioma. Pasaba la mayor parte del tiempo con un grupo de expatriados y españoles que hablaban inglés.

Decidió hablar sólo español durante un mes entero, sin excepciones. Al principio era incómodo y embarazoso. No sabía cómo conjugar los verbos, sólo utilizaba el tiempo presente y movía los brazos hacia atrás para indicar que algo ya había ocurrido. Pero lo divertido es que utilizando sólo la lengua extranjera se aprende mucho más rápido que cuando se emplea el inglés como respaldo. En unas semanas, Benny hablaba sin problemas. La inmersión de un solo mes fue mucho mejor que la anterior de seis meses y ahora está enganchado al aprendizaje de otros idiomas.

Se mudó a Berlín y aprendió alemán, después, a París y aprendió francés y, más tarde, a Praga para aprender checo, un idioma bastante complicado.

Benny aparcó su carrera de ingeniería, empezó a viajar y nunca paró, realizando trabajos de asesoramiento de forma esporádica en cualquier sitio para pagar las facturas. Con su energía imparable, se levantaba en mitad de la noche para atender llamadas en conferencia desde Norteamérica. Estando soltero (y sin beber) resultaba fácil vivir con poco dinero, pero era obvio que Benny tenía una gran habilidad que compartir con el mundo. Su mensaje para todo el que le escuchara —en esa época se lo había contado a todos los expatriados que había en la barra del bar— era que cualquiera puede aprender otro idioma, aunque crea que es un "negado" o hable un único idioma como un niño.

El método de Benny se basaba en un éxito demostrado. En dos años, había aprendido siete idiomas (¡con fluidez!) y se ponía a prueba con los nativos que conocía en sus viajes. En alguna ocasión, enseñó a alguien a aprender idiomas, pero el enfoque fue amplio y disperso.

"Benny, tu habilidad es increíble —le dije cuando lo conocí esa noche en Bangkok—. ¿Por qué no te tomas más en serio enseñar este método a más personas?" (Para ser justos, no puedo vanagloriarme mucho por haberle animado. Benny había estado pensando en ello, y muchas otras personas que estaban en la barra en ese momento le animaban a hacerlo.)

Benny jugó con algunos nombres distintos para la idea antes de encontrar el idóneo: *Fluent in 3 Months* (Hablar con fluidez en 3 meses). Todo el mundo levantó la botella de cerveza como signo de aprobación mientras Benny daba un sorbo a su zumo. Cuando aprendió tailandés (su octava lengua), se puso a trabajar en la estructuración de todos los conocimientos que tenía sobre el aprendizaje de idiomas.

La visión era sólida pero el trabajo resultó duro. Benny se esforzó mucho para organizar todo lo que sabía en una colección de documentos, vídeos y

entrevistas. Esperó a que todo fuera perfecto… y siguió esperando. "Al final tuve que abandonar la perfección y abrir la puerta", comentó más tarde. Ahora el curso está disponible en ocho idiomas; como cabe esperar, Benny es el profesor de todos ellos.

Para comercializar *Fluent in 3 Months*, Benny elaboró vídeos de YouTube dando un paseo por su apartamento en cinco idiomas (incluyendo distintos dialectos).

Paseó por las calles de varios países y cantó en el idioma nacional, se vistió con los trajes tradicionales y ofreció abrazos gratuitos. Cuando se dirigía a su siguiente parada en Texas, llevaba unas gafas de buceo encima de un sombrero. "Uh, ¿qué haces con esas gafas?", le pregunté. Su respuesta fue típica: "Las llevo cuando viajo para que la gente me pregunte '¿Por qué llevas eso?'. De ese modo, tengo una forma sencilla de conocer gente e intentar aprender su idioma."

Benny dice que le pagan por aprender idiomas, pero como puede ver, hay mucho más que eso. En realidad, le pagan por ayudar a las personas. Cierto, la parte reveladora es importante (a la gente le encanta ver y compartir sus vídeos), pero sin la utilidad, sólo sería el irlandés sobrio que habla muchos idiomas y no sería un modelo empresarial.

Además de entender que no todas las pasiones consiguen buenos negocios y darnos cuenta de que las empresas y las aficiones suelen ser distintas, hay otro punto importante: puede que no quiera combinar su afición con su trabajo. Si uno de ellos sirve como un gran liberador de estrés tras la jornada laboral u otras obligaciones, ¿está seguro de que quiere asumir una responsabilidad a tiempo completo relacionada con su afición? Algunas personas creen que es mejor separar su pasión del trabajo.

Observe la lista que aparece a continuación a fin de comprobar si una empresa "siga su pasión" es adecuada en su caso. Benjamin Franklin, un empresario de la vieja escuela, lo resume de este modo: "Si la pasión te dirige, que la razón coja las riendas".

Lista para comprobar la realidad

Preguntas para usted:

- *En lugar de limitarse a su tiempo libre, ¿le gustaría dedicarse a su afición veinte horas a la semana como mínimo?*
- *¿Le gusta enseñar a otras personas a practicar esa misma afición?*

- *¿Le gusta saber todo lo que está relacionado (todos los detalles) con su afición?*

- *Si tuviera que hacer una cantidad justa de trabajo administrativo relacionado con su afición, ¿seguiría gustándole?*

Preguntas para el mercado:

- *¿Le han pedido ayuda otras personas?*

- *¿Hay suficientes personas dispuestas a pagar para aprender de su experiencia o beneficiarse de ella?*

- *¿Hay otras empresas sirviendo a este mercado (esto suele ser algo positivo) pero no del mismo modo que lo haría usted?*

Nota: *En un capítulo posterior analizaremos el mercado con más detalle. Si no está seguro de cómo responder a estas preguntas, mantenga su atención.*

Cuando preguntaba a nuestro grupo de empresarios inesperados sobre el modelo "siga su pasión", solía escuchar una respuesta matizada. Casi nadie dijo "¡Sí! Siempre debería seguir su pasión allá donde le lleve". De igual forma, casi nadie desestimó la idea de antemano. El matiz provenía de la fórmula de que la pasión sumada a un buen sentido empresarial crea un negocio real. Para entender cómo la pasión puede traducirse en una empresa rentable en algunas ocasiones, observe la tabla que aparece a continuación. Además de la pasión, debe desarrollar una destreza que ofrezca una solución a un problema. Sólo cuando la pasión se combina con una habilidad que los demás valoren podrá seguirla en realidad.

Tabla 3.1. Cuándo seguir el modelo "siga su pasión".

	PASIÓN	DESTREZA	PROBLEMA	OPORTUNIDAD
Gary	Viajes internacionales	Reserva billetes con premios de alto valor	Falta de transparencia en la industria, se percibe como dificultad	Gary reserva billetes con premios para los clientes que no tienen tiempo, ni conocimientos.
Benny	Enseñanza de idiomas	Aprende idiomas y tiene un sistema de enseñanza probado	La gente quiere aprender idiomas pero fracasan con los métodos tradicionales	Benny rompe las barreras y ofrece una solución.
Megan	Vestidos hechos a mano y accesorios de boda	Personaliza la artesanía y crea relaciones durante un largo período de tiempo	Las novias quieren algo especial y hecho a mano	Megan favorece una ocasión única en la vida (o eso se espera).
Mignon	Redacción clara y uso de la lengua inglesa	Explica "reglas" gramaticales de forma divertida	Percepción de que el estudio de la gramática es difícil o aburrido	Mignon educa a sus alumnos usando historias y ejemplos.

Ésta es otra forma de plantearlo:

(Pasión + Destreza) → (Problema + Mercado) = Oportunidad

Aunque es importante, la pasión sólo es un componente de la ocasión. Si la habilidad de Gary para reservar billetes premiados desapareciera de repente, no importaría cuánto le apasionara viajar. No importaría cuánto le encantaran a Megan sus vestidos, si no hubiera un mercado dispuesto a comprarlos, ella no haría negocio.

El siguiente paso es transferir su pasión a un modelo empresarial. Todos los que nos reunimos utilizamos un modelo empresarial ligeramente diferente para monetizar nuestros proyectos. Observe cómo se materializa el cobro en estos cuatro ejemplos.

- A Gary le pagan una tarifa establecida (en este momento 250 euros) por su servicio de asesoramiento especializado.

- Benny vende un producto directo (una guía para aprender idiomas) por un precio establecido en su página Web.

- Megan también vende un producto directo (vestidos personalizados y accesorios de boda), pero sus precios no son fijos.

- Mignon ofrece su conocido servicio de podcast de forma gratuita a los oyentes, financiado por publicidad y patrocinadores.

Cada modelo tiene fortalezas e inconvenientes específicos. Gary gana 250 euros de una vez... pero tiene que "ganarse" la tarifa organizando el viaje de alguien. Benny vende su guía por tan sólo 29 euros... pero el proceso está automatizado y no tiene que hacer nada una vez que llegue el dinero. Megan vende una variedad de productos (y también es propietaria del espacio de *coworking*), de modo que sus ingresos están diversificados... pero el proyecto principal de hacer vestidos de novia es una labor intensa. Los patrocinadores de Mignon proporcionan ingresos fiables y regulares... pero pierde cierto control a la hora de comunicarse con el público introduciendo publicidad.

A pesar de las diferencias, la principal meta de estos enfoques es encontrar el tipo de producto o servicio adecuado para el grupo apropiado de personas. Sin la combinación adecuada, ninguno de estos proyectos tendría éxito. Pero cuando se encuentra la fórmula, no se puede negar que una empresa basada en el tipo de pasión adecuada puede ser un éxito rotundo.

En Venice, California, Gabriella Redding creó una empresa de *hula-hoops* de un millón de dólares tras perder peso con esta actividad. Antes se dedicaba a hacer tatuajes y también tuvo un restaurante. "Soy artista —explicó a la revista Forbes—. Los artistas somos empresarios en serie porque tenemos que imaginar formas de vender nuestro trabajo. Es eso o convertirse en un artista que pasa hambre y ése no es mi caso."

Comparado con trabajar para ganarse la vida, es mucho más fácil hacer lo que le gusta y que le paguen por ello. Sólo tiene que encontrar la pasión adecuada y el modelo empresarial apropiado.

Puntos clave

- *Al igual que en los ejemplos de Gary y Benny, las buenas empresas proporcionan soluciones a los problemas: "¿Qué hago con todas estas millas extra?" "¿Cómo puedo aprender un nuevo idioma con facilidad?"*

- *Muchas empresas "siga su pasión" se basan el algo indirectamente relacionado y no en la pasión o la afición en sí. Cuando esté considerando una oportunidad, pregúntese: "¿Dónde está el modelo*

empresarial?"

- *No todas las pasiones o aficiones son válidas para crear una empresa y no todo el mundo quiere tener una empresa que se base en una pasión o afición.*

- *Puede establecer un negocio de asesoramiento especializado en un día, cuanto más específico sea, mejor.*



4. El auge del emprendedor nómada

LA "LOCALIZACIÓN, LOCALIZACIÓN, LOCALIZACIÓN" ESTÁ SOBREVALORADA

"Un escritorio es un lugar peligroso desde el que ver el mundo."
—John Le Carré

Con una bolsa de equipaje que tenía unas zapatillas de deporte y dos mudas de ropa, salí al mundo a través de una breve conexión desde Portland hasta el aeropuerto internacional de Vancouver. Más tarde esa misma noche, el vuelo Cathay Pacific de doce horas con destino a Hong Kong me proporcionó dos horas para ver una película, seis para dormir y cuatro para escribir correos electrónicos.

Al llegar a Asia, pasé por inmigración (no había maletas que reclamar), miré en mi cartera para ver si me quedaba algo de la moneda local de mi último viaje y me senté en una silla del vestíbulo antes de subir al tren para ir a la ciudad. Abrí el portátil, me conecté a "HKG- Free- WiFi" y entré al mundo. Con todos los mensajes que escribí en el avión, habían llegado 150 más durante la noche.

Estuve en contacto con Reese, mi diseñador, para hablar sobre un proyecto en el que habíamos estado trabajando. Respondí a solicitudes de atención al cliente —una página de nuestro sitio Web en la que alguien necesita un nombre de usuario, entre otras cosas— y escribí una actualización rápida para los clientes. Revisé los comentarios de los lectores de mi último artículo de blog y comprobé mi lista diaria de suscripciones al correo electrónico, lo único que reviso con frecuencia. (Si todo va bien con los nuevos suscriptores, lo demás debería funcionar sin problema.)

Suelo quedarme en casas de huéspedes y hoteles baratos, pero esa noche tenía prevista una llamada en conferencia para la soñolienta hora de las 2:00h —en Norteamérica era de día— y por eso me quedé en Conrad Hotel. Por suerte, dormí tanto en el avión que estaba listo para darme una ducha y acampar en mi "oficina" durante los dos días siguientes. Unas horas después, el organizador de la llamada estaba diciendo "buenas tardes" a todo el mundo y yo intentaba no decir la hora local mientras miraba el horizonte en Hong Kong.

Durante ese viaje estuve en Vietnam y Laos, pero podía haber ido a cualquier otra parte. Después de adaptarme a la diferencia horaria a lo largo de

los dos días siguientes, entré en una rutina de trabajo por la mañana y exploración por la tarde. Al menos una semana al mes, vivo en este mundo de ensueño de viajes, trabajo y frecuentes descansos para tomar un café. El negocio se estructura en torno a mi vida y no al contrario.

Sé lo que piensa la gente: parece fantasía. Bien… está ocurriendo en realidad, a gran escala, a miles de personas en todo el mundo. Mi ejemplo sólo es uno de muchos. A continuación, podrá leer historias de otras personas.

CASO DE ESTUDIO 1: EL PROFESOR DE MÚSICA

En 2009, Brandon Pearce vivía en Utah y trabajaba como profesor de piano con gran éxito, es decir, sobrevivía y pagaba el alquiler haciendo algo que le gustaba. Pero Brandon también era muy curioso y quería combinar su interés por la tecnología con su pasión por la educación musical. Cuando pensaba en colegas que conocía, buscaba el punto de convergencia entre su habilidad y lo que ellos necesitaban.

"Los profesores de música no quieren tratar con la administración de la empresa. Quieren enseñar música —explicaba—. Pero en el trabajo diario habitual de un profesor de música, hay que pasar mucho tiempo haciendo tareas administrativas." Programar, reprogramar, enviar recordatorios — además de tiempo, estas tareas requieren mucha atención y distraen de la enseñanza. Por si fuera poco, muchos profesores de música no ganan todo el dinero que deberían, ya que en ocasiones los pagos se pasan por alto y los estudiantes no vuelven a aparecer.

Al principio Brandon no pretendía crear una empresa. Sólo quería resolver lo que él llamaba el "problema del profesor de música desorganizado". La respuesta fue *Music Teacher's Helper*, una interfaz que creó Brandon para uso personal antes de convertirla en una plataforma para todo tipo de profesores de música. Los profesores podrían crear sus propios sitios Web (sin tener habilidades técnicas) y gestionar todos los aspectos de la programación. De este modo, les permitiría centrarse en la enseñanza real que es lo que les gusta.

¿Era éste un mercado que buscaba una solución? Sí. Y se trataba de un mercado sustancial. ¿Brandon les estaba dando el pez? Sí. Y como los profesores de música suelen tener un bajo presupuesto, Brandon se aseguró de destacar el hecho de que al pagar por *Music Teacher's Helper* se ahorrarían mucho dinero a largo plazo. No obstante, para garantizar la rentabilidad del

negocio, no escatimó en el precio. El servicio tenía muchas versiones disponibles, incluyendo una edición gratuita de uso limitado hasta una de 588 euros al año, dependiendo del número de estudiantes.[1]

Tres años más tarde, la vida de Brandon es bastante distinta. En lugar de vivir en Utah, ahora se despierta en la soleada Escazú, Costa Rica, donde vive con su mujer y sus tres pequeñas. Tiene diez empleados que viven en distintas partes del mundo. Mide su tiempo escrupulosamente y calcula que dedica de ocho a quince horas semanales directamente relacionadas con la empresa. El resto del tiempo lo pasa con su familia y trabajando en algunos proyectos alternativos por diversión.

Brandon y su familia solían vivir en Utah y ahora viven en Costa Rica, pero ésa no es toda la historia. En realidad, podrían vivir donde quisieran. Cuando tienen que pasar el visado, van a Guatemala ocho días y como Brandon y su mujer educan a las niñas en casa, pueden dar clases en cualquier sitio. Por eso, no se sabe dónde acabarán la próxima vez. (Un plan tentador es mudarse a Asia.)

Ah, una cosa más: *Music Teacher's Helper* va camino de ganar como mínimo 360.000 euros anuales. Debido a que sus clientes se comprometen a largo plazo y pagan de forma mensual, es muy improbable que este número disminuya algún día. Al contrario, sigue creciendo porque cada vez más profesores de música se unen a las filas.

CASO DE ESTUDIO 2: FOTÓGRAFA MUNDIAL POR ACCIDENTE

Originaria de Michigan, Kyle Hepp es una empresaria "accidental" en sentido literal. Al mudarse a Chile con su marido, Seba, Kyle sobrevivía trabajando en proyectos alternativos para AOL mientras buscaba trabajo en su ámbito profesional, la gestión deportiva. El estilo de vida de los sudamericanos era genial, pero el trabajo de Seba como ingeniero de construcción distaba mucho de ser seguro y la compañía empezó a resentirse. Un viernes por la tarde, recibió la noticia de que le recortarían el salario un 20 por ciento. Él se negó a firmar un nuevo contrato y dejaron que se fuera de forma inmediata.

Dos días después de saber lo del despido, Kyle había salido a correr cuando se produjo la tragedia. Una camioneta que se dirigía hacia ella en una intersección abarrotada la golpeó enviándola a treinta metros del punto del

impacto. Las heridas no pusieron en peligro su vida, ni eran permanentes pero, como puede imaginar, Kyle estaba gravemente herida. Después de una semana en el hospital, pasó varias semanas en casa, no podía andar y tenía heridas por todas partes; esto hizo que concluyera el trabajo complementario en AOL, que había hecho un contrato base. "Entre el despido de mi marido y el atropello de la camioneta —me comentó Kyle con cara seria— todo parecía un mal sueño."

Kyle y Seba llevaban casados casi tres años en ese momento y nunca habían tenido una verdadera luna de miel, por eso decidieron que podría ser buena idea tomarse unas vacaciones mientras pudieran. En lugar de buscar trabajo, reservaron un vuelo a Italia y pasaron varias semanas viendo Europa por primera vez. Antes del accidente, Kyle había estado haciendo sus pinitos como fotógrafa de bodas. Nunca había intentado dedicarse a ello, pero antes del viaje actualizó su página Web y anunció que aceptaba nuevos encargos.

Llegó una petición en seguida, lo que dio a Kyle la seguridad de que podría dedicarse a ello de algún modo.

Cuando volvieron a Chile, Kyle y Seba decidieron intentar dedicarse a la fotografía a tiempo completo, "al menos hasta que dejaran de llegar las reservas y se acabara el dinero".

Para su sorpresa, llegaba una reserva tras otra al buzón de entrada de Kyle y el calendario se llenó con gran rapidez. Dos años después, ganan 90.000 euros al año y las reservas para el próximo año están completas.

Ahora trabajan en todo el mundo, haciendo bodas en Argentina, España, Inglaterra y Estados Unidos. Puede que se esté preguntando cuál es el secreto del trabajo de Kyle: si hay multitud de buenos fotógrafos disponibles de forma local, ¿por qué los clientes la hacen volar de país a país? Kyle comenta que sus clientes suelen viajar mucho y no les preocupa contratar a alguien de tan lejos. "Saben que el mundo es pequeño —dice— y les gusta nuestro trabajo porque construimos relaciones duraderas."

CASO DE ESTUDIO 3: EL REY DE LAS HOJAS DE CÁLCULO[2]

La descripción del espacio de trabajo de Bernard Vukas es típica de los empresarios nómadas: "Trabajo desde cualquier parte, en cualquier momento. La zona horaria y la localización son irrelevantes. Todas mis propiedades caben en una única mochila, incluyendo el portátil", me escribió en un correo electrónico desde una playa de Koh Tao, Tailandia, donde vivía de forma

indefinida. Bernard es de Croacia, que también tiene unas playas preciosas, pero él quería ver mundo.

Bernard ayuda a las compañías que utilizan aplicaciones de Microsoft Office a procesar grandes cantidades de información, creando o modificando extensiones que facilitan la gestión de los datos. Bernard empezó estableciendo los precios de acuerdo con un salario decente según los estándares croatas pero mucho más bajo de lo que las compañías norteamericanas solían pagar. Esta estrategia le fue muy bien para ayudarle a establecer una base de clientes y una buena reputación, pero la mejor decisión empresarial llegó cuando decidió triplicar sus tarifas para los nuevos clientes.

Un día, Bernard ganó 720 euros en un gran proyecto. Para reflejar la dimensión de la cantidad, escribió: "Muchas personas con un salario mínimo en Croacia cobran esta cifra en un mes. Los que ganan el doble de esa cantidad se consideran bien pagados. Ganarlo en un solo día es inaudito". Puede que Bernard vuelva a su país de origen en algún momento, pero es difícil imaginar que vuelva a tener otro tipo de vida.

Breve guía para independizarse de la localización

- *Suele ser más fácil manejar una empresa mientras se mueve por el mundo que ponerla en marcha. Asegúrese de invertir suficiente tiempo en ponerla en marcha antes de ponerse en camino.*

- *Con un pasaporte estadounidense o canadiense, puede estar hasta noventa días en muchos países del mundo distintos. En algunos de ellos, puede "pasar el visado" por la frontera cuando haya finalizado este período y volver para otra estancia prolongada.*

- *Si quiere obtener más información sobre los visados que requieren distintos países, diríjase a* **`http://visahq.com`** *o bien a* **`http://visahq.ca`***, un servicio comercial que utilizo para mis propias solicitudes de visado. Otras compañías ofrecen la misma asistencia y tampoco necesita utilizar un servicio de este tipo para solicitar visados si no suele viajar con mucha frecuencia.*

- *Siempre que sea posible, mantenga su trabajo "en la nube" utilizando servicios* on-line *como Google Docs y Dropbox. De este modo, puede acceder a ellos desde cualquier parte y no tiene que preocuparse de*

llevarse sus datos.

- *Cambie su contraseña con frecuencia y no utilice el nombre de su gato como clave (no es que lo haya aprendido por experiencia ni nada de eso...).*

- *Busque alojamiento gratuito en páginas tan útiles como por ejemplo* **http://www.couchsurfing.org/** *o bien a bajo coste con propietarios individuales en* **https://www.airbnb.com**.

- *Puede empezar desde cualquier parte, pero como recomendación general, Latinoamérica y el Sudeste Asiático son dos de las regiones más fáciles y hospitalarias para iniciar sus aventuras nómadas.*

- *Algunos lugares tienen más infraestructuras tecnológicas que otros. Para saber a qué atenerse antes de visitar un nuevo país, póngase al día leyendo los foros de* **http://www.bootsnall.com** *y* **http://meetplango.com**.

- *Cuando viaje por el mundo mantenga cierto equilibrio entre la aventura y el trabajo. Recuerde que la mayoría de la gente tiene trabajos fijos y sólo viajan en alguna ocasión. Disfrute de los paisajes y relaciónese con la cultura local. Pero de igual forma, no se sienta mal si tiene que dedicar más horas al trabajo siempre que sea necesario. Eso es bueno. El trabajo le permite viajar.*

Hay todo tipo de nómadas digitales y emprendedores itinerantes y es difícil mantenerse al margen de sus originales historias. Cuando entrevistaba a propietarios de empresas y les pedía más información, escuchaba una historia tras otra, todas ellas eran similares a las de Brandon, Kyle y Bernard.

Seguía buscando en la red más empresas tradicionales, pero pensaba lo siguiente: éste es un gran modelo empresarial. ¿Por qué habría que hacer algo más?

En estos ejemplos, Brandon es profesor de música, Kyle, fotógrafa y Bernard, desarrollador. La lista podría continuar: Cherie Ve Ard, cuya historia conoceremos más adelante, es una asesora sanitaria y Brandy Agerbeck, también conoceremos su historia en un capítulo posterior, es un coordinador gráfico. Debido a la naturaleza de su trabajo, muchas de las empresas de los

otros casos de estudio son técnicamente independientes de la localización, aunque tengan una localización fija. En otras palabras, hay más de un viajero, pero hay un modelo empresarial especialmente útil para la independencia de la localización: el negocio de la edición de información. Como el modelo es común y muy rentable, a continuación lo vamos a analizar con más detalle.

CONVIÉRTASE EN SU PROPIO EDITOR

Como fundador de 800-CEO-READ, un minorista líder en libros de empresa, Jack Covert es un veterano de la edición tradicional e independiente.

Le pregunté qué había cambiado en el mundo editorial durante los últimos años. "Todo ha cambiado —comentó—. Siempre hemos visto autores que publican sus trabajos por sí mismos, pero nunca a tal escala. Lo que ha cambiado es la calidad del trabajo. En estos tiempos, algunas publicaciones independientes tienen como mínimo la misma calidad que los libros de grandes editoriales. El campo de juego se ha nivelado en gran medida y sigue haciéndolo."

La otra diferencia, me comentó Jack, es que la mayoría de los autores se decantaron por publicar ellos mismos sus libros en el pasado porque no pudieron conseguir un editor tradicional que siguiera su trabajo. Hoy, algunos autores deciden de forma deliberada distribuir su trabajo directamente, aunque tengan que rechazar suculentas ofertas para establecerse por su cuenta.[3]

Pero ¿quién necesita libros? No tiene que ser autor o considerarse un escritor para sacar partido a este mundo en continuo cambio. La edición digital suele encajar en varias categorías como mínimo: productos individuales, cursos de duración predeterminada y suscripciones recurrentes.

Jen Lemen y Andrea Scher, dos amigas que asistieron a un retiro juntas, tuvieron una idea para poner en marcha un curso *on-line* para mujeres. Lo llamaron *Mondo Beyondo* y crearon un modelo de comunidad para que las participantes publicaran su lista de sueños, objetivos e ideas.

Al otro lado del Atlántico, la antigua periodista Susannah Conway estaba poniendo en marcha un proyecto similar por su cuenta llamado *Unravelling*. Miles de participantes después, ambos proyectos tienen listas de espera para futuras sesiones y recaudan ingresos anuales con cifras de seis dígitos. Parte de la belleza de este modelo es que crece sobre todo gracias a las referencias. Cuando las estudiantes terminan las cuatro o cinco semanas de los cursos, muchas se lo cuentan a sus amigas que, a su vez, se matriculan para la próxima

sesión.

Algunas personas han obtenido grandes logros en sus esfuerzos de edición *on-line*. En Melbourne, Australia, Darren Rowse creó un popular foro de fotografía que atrajo a más de 300.000 suscriptores en menos de tres años. También fundó *ProBlogger*, un centro para los nuevos editores digitales que quisieran aprender cómo funciona todo. En Texas, Brian Clark dirige una compañía que proporciona servicios *on-line*, incluyendo temas de sitios Web y asesoramiento de marketing. Muchos clientes llegan gracias a la lectura de los artículos de Brian en `http://www.copyblogger.com` y sitios relacionados. La empresa tiene una docena de empleados y gana más de 5 millones de euros al año, en gran parte debido a su confianza en las suscripciones periódicas. (Más adelante, trataremos con más detalle el tema de las suscripciones y la historia de Brian.)

Un cínico podría preguntarse lo siguiente: ¿hay realmente mucho espacio de mercado para todos estos proyectos? En pocas palabras, la respuesta es sí. Estos ejemplos no son muy inusuales y he tenido que descartar muchas historias adicionales porque este libro no sólo se centra en la edición de información. Algunos ámbitos de este sector siguen estando en una fase aún sin explorar, pero este fuerte modelo empresarial ha llegado para quedarse.

Al igual que todo lo que está bajo el sol, este "nuevo" negocio no es del todo novedoso. Como mencionó Jack de 800-CEO-READ, algunos editores independientes siempre han sabido que en algunas ocasiones es mejor vender directamente. Lo que ha cambiado es la velocidad, la calidad y la posibilidad de llegar a un público mucho más amplio. Eso es lo que están haciendo los editores independientes, y un chico de Fullerton, California, es un típico ejemplo de ello.

EL E-BOOK DE 120.000 EUROS

Brett Kelly, quien se describe a sí mismo como un "obseso de la informática profesional" que trabajó cómo desarrollador de software, tenía un empleo estresante y una vida familiar ajetreada. Como resultado de una deuda de 15.000 euros en su tarjeta de crédito y del elevado nivel de vida de California, Brett y su mujer, Joana, trabajaban con horarios opuestos para sobrevivir. "Llegaba a casa y relevaba a Joana chocando la mano cuando ella se iba a trabajar al restaurante —me contó mientras estábamos sentados en un puesto de tacos de Los Ángeles—. Los últimos meses, estábamos cansados

todo el tiempo, los niños no estaban contentos y la situación general no era buena."

Durante años, Brett había observado cómo sus amigos y colegas ponían en marcha proyectos rentables y que o bien dejaban sus trabajos o se hacían con una fuente de ingresos adicionales.

Al final, tuvo su propia idea: como usuario experto de *Evernote*, el software gratuito para guardar notas, Brett se dio cuenta de que no había un manual de usuario detallado para las personas que quisieran sacar el máximo partido al servicio.[4]

Brett pasó meses documentando exhaustivamente todos los consejos y trucos que encontraba sobre *Evernote*, recopilando toda la información que incluía detalladas capturas de pantalla y tutoriales en un gran archivo PDF. "Me obsesioné con ello —explicaba— y quería asegurarme de que tenía toda la información exacta." Cuando me envió un borrador de lo que se había convertido en *Evernote Essentials*, me quedé impresionado. Muchos escritores de *e-books* rellenan sus productos con copias superfluas, fuentes grandes y márgenes amplios. El trabajo de Brett era todo lo contrario: el producto final tenía más de noventa páginas de contenido sólido. Sin embargo, eso no lo es todo, también tenía que vender algo que la gente estuviera dispuesta a pagar. ¿Lo estarían en este caso?

Antes de que la guía saliera a la venta, Brett hizo un trato con Joana: si vendía al menos 10.000 euros en copias, ella dejaría su trabajo sirviendo mesas en el restaurante y se quedaría en casa con sus dos hijos. Brett calculó que le llevaría meses, si no más, alcanzar esa meta... pero tan sólo once días después de que *Evernote Essentials* saliera a la venta, la cuenta de *PayPal* tenía cinco cifras. (Siendo tan fanático como era, Brett no tardó en hacer una captura con su iPhone y la colocó como fondo de pantalla.) Menos de veinticuatro horas después, Joana avisó que dejaría el trabajo en el restaurante con dos semanas de preaviso. Aparte de las bajas por maternidad cuando nacieron los niños, ésta iba a ser la primera vez que no trabajaba en siete años.

Varios meses después, las ventas de *Evernote Essentials* siguieron recaudando al menos 300 euros al día, pronosticando unos ingresos anuales de más de 120.000 euros por algo que no dejaba de ser un proyecto complementario. Curiosamente, si el proyecto se hubiera producido como libro impreso de una editorial tradicional, esos números se habrían considerado un fracaso —los derechos de autor le habrían supuesto a Brett sólo unos 18 euros al día. Pero como él era el único propietario y la entrega

era digital, los 300 euros que llegaban a su cuenta de *PayPal* todos los días eran casi todo beneficios.

En un giro inesperado, los ejecutivos que desarrollaron *Evernote* se enteraron de la existencia de la guía y enviaron una nota a Brett para reunirse con él.

A Brett le preocupaba que se sintieran molestos porque él estuviera ganando dinero gracias a su producto gratuito, pero fue todo lo contrario: al director ejecutivo le encantaba y quería contratarlo.

Brett dejó el aburrido trabajo a jornada completa que tenía y ocupó un nuevo puesto en *Evernote*, con el acuerdo de que podía seguir vendiendo la guía y quedarse con todos los beneficios mientras trabajaba desde casa para la compañía. ¡Genial! De esta forma es como describe Brett los resultados finales:

> *El éxito irreal de este proyecto no sólo ha salvado a nuestra familia de una década de deudas e inestabilidad financiera, también nos ha dado la libertad para conseguir el tipo de vida que queremos. Desde que trabajo desde casa y Joana es una madre que se queda en casa, pasamos mucho más tiempo con nuestros hijos que la mayoría de la gente. Hay veces que todavía no puedo creerme que esté pasando de verdad y no podría estar más agradecido.*

El proyecto de Brett tenía todos los indicadores de éxito que hemos barajado con anterioridad: empezó con algo que le apasionaba y se le daba bien y, a continuación, estructuró su conocimiento en un paquete útil que los usuarios podían adquirir de forma inmediata. Si quería aprender sobre *Evernote* pero no podía perder tiempo documentándose en la red, una inversión de 25 euros le resolvía el problema.

La elección del precio también fue perfecta: Brett podía haber cobrado mucho menos, como hacen algunos editores digitales, sin embargo decidió mantenerse firme y ofrecer una clara proposición de valor a sus posibles clientes.

Conviértase en su propio editor

Siga estos pasos para introducirse en el negocio de la edición de información. Cada uno de los pasos puede complicarse, pero todos se relacionan con este esquema básico.

1. Encuentre un tema por el que la gente pague para aprender. Resulta útil ser un experto del tema, pero si no es el caso, para eso sirve la investigación.

2. Recopile la información de una de estas tres maneras:
a. Escríbala.
b. Grabe un archivo de audio o vídeo.
c. Haga una combinación de a y b.

3. Combine sus materiales en un producto: un libro electrónico o un paquete digital que puedan descargarse los compradores.

4. Cree una oferta. ¿Qué está vendiendo exactamente y por qué debería comprarlo la gente? En un capítulo posterior, trataremos este tema con más detalle.

5. Elija un precio justo basado en el valor para su oferta. Más adelante, encontrará información más detallada para establecer los precios.

6. Encuentre un método de pago. El más utilizado es PayPal*, que ofrece la posibilidad de aceptar pagos de más de 180 países. Si quiere más flexibilidad, hay otras opciones a su disposición.*[5]

7. Publique la oferta y dela a conocer. En un capítulo posterior, encontrará una perspectiva general de la conquista.

8. Cobre el dinero y ¡váyase a la playa! (Este paso requiere un duro esfuerzo.)

Por desgracia, como cualquier tendencia o modelo empresarial, no todas las historias de edición independiente resultan un éxito. Muchos aspirantes a editores ponen en marcha un modelo "si lo crea, ellos llegarán". Más adelante, lo llamaremos el modelo "si lo crea, ellos podrían llegar"; algunas veces funciona, pero otras no y nadie garantiza fortunas inmediatas. Por cada curso *on-line* que alcanza el éxito de *Mondo Beyondo*, muchos otros luchan por mantenerse a flote con cinco participantes. Por cada *e-book* de 120.000 euros como el de Brett, muchos otros venden dos copias (una a la abuela del escritor y otra a un amigo de la familia) antes de extinguirse.

Algunos de los fracasos están relacionados con expectativas poco realistas. Sencillamente, algunas personas quieren el sol y la diversión (o los 300 euros al día) sin el trabajo. En parte como resultado de la fascinación por trabajar desde cualquier lugar, muchos aspirantes a empresarios se centran mucho más en la parte del "dónde" que en llevar a cabo la del "trabajo." Debido a que la parte del trabajo es la que sostiene todo lo demás, es mejor centrarse en ella desde el principio. Después de todo, lo mejor de una empresa independiente de la localización es la posibilidad. El hecho de que pueda irse a Argentina o Tailandia en un momento dado no significa que realmente lo haga.

La clásica imagen de un empresario nómada suele implicar a una persona sentada en la playa con el bañador, una bebida al lado y un portátil apoyado frente a un espectacular atardecer. Mis pocos intentos de copiar esta escena suelen implicar preocuparme por el portátil (¿Me lo robarán? ¿Entrará arena en el teclado?) y forzar la vista porque me deslumbra el sol. Además, la mayoría de las playas de las zonas tropicales no proporcionan acceso Wi-fi y, en relación a ese asunto, tampoco lo hacen muchas otras playas, de modo que si su negocio va a estar en marcha mientras viaja, tendrá que aprender a pensar en su empresa tanto como en los viajes.

Es como seguir su pasión: algunas personas prefieren mantener su pasión aparte y otras no quieren mezclar las vacaciones con el trabajo. Incluso empresarios como Brandon Pearce, que ha creado cuidadosamente una empresa flexible con elevados ingresos, que les permiten trabajar unas horas mínimas, sólo lo hicieron cuando el negocio estaba establecido. Al principio, suele haber una cantidad justa de búsqueda y muchas horas de trabajo en proyectos que pueden tener éxito o no.

Pero es una buena comprobación de la realidad. No hay duda de que miles de personas han establecido una empresa de éxito basándose en este modelo, sobre todo durante la última década. ¿Por qué no seguir esta ruta y diseñar su propia senda en solitario?

Cuando hablé por última vez con Brandon, todavía le iba genial (hasta 30.000 euros al mes en nuestra conversación más reciente). Ahora está abriéndose a nuevas áreas en Costa Rica y más allá, incluso está pensando comprar parte de una granja local. Puede que ésta no sea tan rentable como el proyecto *on-line*, pero está bien, mes tras mes, siguen llegando los ingresos del software de música. Brandon y su familia han conseguido total libertad y la posibilidad de crear una nueva vida llegado el momento. Cada día es una aventura.

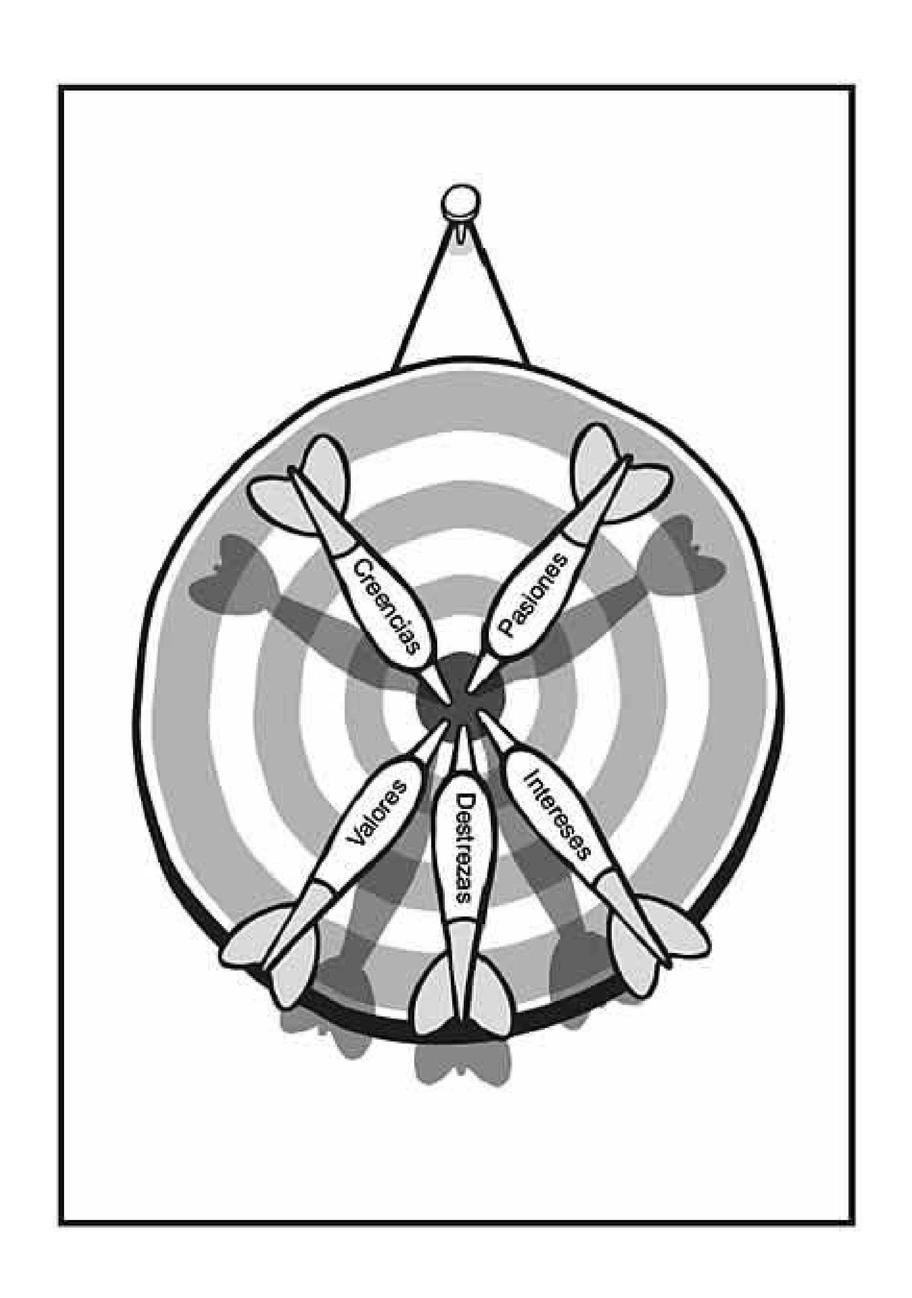
Puntos clave

- *Hoy en día hay empresarios nómadas por todas partes. Muchos están creando empresas importantes (de seis cifras o más) mientras viven en el paraíso.*

- *No todas las pasiones llevan a un buen modelo empresarial, muchas personas quieren tener un estilo de vida itinerante por motivos equivocados. La mejor pregunta para responder a ello es: ¿qué quiere hacer?*

- *Hay muchos caminos para independizarse de la localización, pero las empresas de edición de información son especialmente rentables. (Y hay más de una ruta para ello, no tan sólo la de los libros electrónicos.)*

- *Todo está relacionado con lo que hemos aprendido en los capítulos anteriores: encontrar el punto de convergencia entre lo que adora y por lo que otra gente está dispuesta a pagar. Recuerde que es posible que se le den bien varias cosas. Combine pasión y utilidad para crear una empresa real; no importa dónde acabe viviendo.*



Creencias
Pasiones
Valores
Destrezas
Intereses

5. La nueva demografía

TODOS SUS CLIENTES TIENEN ALGO EN COMÚN, PERO NO TIENE NADA QUE VER CON LAS CATEGORÍAS DE LA VIEJA ESCUELA

"Las oportunidades empresariales son como los autobuses, siempre llega otro."
—Richard Branson

Las constantes referencias a los clientes y a la clientela nos llevan a una buena pregunta: ¿Quiénes son? Y no menos importante: ¿dónde están y cómo encontrarlos? Cuando tenga en cuenta estas preguntas, no siempre le resultará útil clasificar a sus clientes ideales de acuerdo con la demografía tradicional (factores como edad, género, ingresos).

Cuando estaba escribiendo mi primer libro, distintas personas del sector editorial me preguntaron cuál era mi "mercado objetivo" en la comunidad que estaba creciendo con gran rapidez. Me he dedicado a los negocios durante mucho tiempo y sabía a qué se referían, pero no sabía cómo describir el grupo tan heterogéneo que leía mi blog. Nosotros nos dirigíamos a artistas, viajeros, estudiantes de instituto que están decidiendo si ir a la universidad o establecerse por su cuenta, jubilados que hacen planes para una nueva etapa de su vida y todos los que están entre ellos. Había un grupo de empresarios y emprendedores, pero también mucha gente con trabajos tradicionales. La proporción según los sexos estaba prácticamente dividida entre hombres y mujeres.

Por último, me di cuenta de que el mercado objetivo no tenía nada que ver con la demografía en sentido tradicional: el grupo estaba formado por personas de todo tipo que querían vivir vidas poco convencionales, existencias memorables. Eran gente que estaba a favor del cambio e interesada en perseguir un gran sueño haciendo del mundo un lugar mejor para los demás. En otras palabras, no tuve que segmentarlos o etiquetarlos según categorías irrelevantes.

Es probable que no quiera ser escritor, pero cuando baraje las distintas opciones que hay a lo largo del camino hacia la libertad y el valor, ayuda pensar con claridad en las personas a las que piensa prestar un servicio. Ahora hay al menos dos formas de agruparlas.

Demografía tradicional:	Nueva demografía:

Edad, localización, sexo/género, raza/etnia, ingresos	Intereses, pasiones, destrezas, creencias, valores[1]

En Arcata, California, el equipo formado por Mark Ritz y Charlie Jordan, marido y mujer, eran los propietarios de *Kinetic Koffee Company*. KKC es un "microtostador" que hace un café excelente... pero estos días no falta el buen café en ninguna parte. Por eso, necesitaban algo más. KKC se convirtió en una empresa rentable al dirigirse a un grupo específico: ciclistas, esquiadores, mochileros y "prácticamente cualquiera que disfrute del estilo de vida al aire libre". Centrándose en el entusiasmo, KKC marcó la diferencia en un mercado saturado.

La conexión de Mark y Charlie con el mundo al aire libre es natural. Antes de poner en marcha el negocio, Mark había dedicado gran parte de su vida a la industria del ciclismo. Charlie fue vicepresidenta de una empresa de kayak y ambos participaban en las carreras locales y las comunidades de deportes de ocio. También eran adictos al café. De modo que combinar sus dos pasiones parecía el enfoque adecuado. "No éramos la primera empresa de café que se dirigía al mercado de los ciclistas —me comentó Mark—, pero fuimos los primeros en ver el mercado desde la perspectiva de las tiendas de bicicletas y de los vendedores al aire libre. Ahora hemos sobrevivido a algunas de las compañías mejor financiadas que ya han abandonado el mercado."

Los entusiastas del mundo al aire libre son la gente de KKC, pero para llegar a ellos, Mark y Charlie trabajan con tiendas de bicicletas y almacenes al aire libre. Mantener una buena relación con los distribuidores asegura el acceso a casi todas las tiendas del país, y Mark complementa esta estrategia visitando ferias de comercio y eventos del consumidor. Donan el 10 por ciento de los beneficios a causas al aire libre cada año. KKC es una empresa que está por debajo de las seis cifras.

Internet ha hecho que sea mucho más fácil ponerse en contacto con personas que comparten los mismos valores e ideales, pero no es un fenómeno *on-line* en términos estrictos. Hace más de 30 años, mucho antes de que existiera *Facebook*, una banda con un seguimiento en la sombra lo pone de manifiesto. A continuación, aparece lo que explica Jerry García sobre los seguidores de *Grateful Dead*:

> *Hay mucha gente que lleva a sus hijos, los hijos llevan a sus padres, hay personas que traen a sus abuelos. Ha sido un fenómeno increíble. Nunca*

fue mi intención determinar cuál era la demografía de nuestro público. Simplemente, ocurrió.

Tom Bihn, un fabricante de bolsas de viaje de Seattle, Washington, nos brinda una idea similar: "No nos deja de sorprender la diversidad de nuestros clientes. La gente siente una predilección especial por categorizar y cuantificar, pero siempre que lo hemos hecho, ha resultado inútil. Son estudiantes, artistas, gente de negocios, profesores, científicos, programadores, fotógrafos, padres, diseñadores, granjeros y filántropos". (En un capítulo posterior, lo trataremos con más detalle.)

CAMBIAR EL "QUIÉN"

Una ocupada madre trabajadora de Hudson, Ohio, Kris Murray vio una oportunidad de ayudar a los proveedores de puericultura para que sus empresas fueran más efectivas. Durante años trabajó diligentemente estableciendo relaciones una por una con centros de cuidado diario, sólo para frustrarse debido a los bajos precios y a la falta de interés por desarrollar el negocio.

A pesar de los desafíos, Kris sabía que podía ser un buen negocio. Las familias siempre necesitan la puericultura y los proveedores se suelen centrar más en proporcionar un servicio de calidad que en gestionar el lado empresarial de las cosas. ¿Cómo podría Kris irrumpir con una oferta de éxito y aumentar sus ingresos al prestar servicio a sus clientes? Los primeros días fueron muy desalentadores. Estaba exhausta, decepcionada y preparada para abandonar.

Entonces algo cambió. Primero, simplificó sus servicios, haciendo que estuvieran más orientados a lo que realmente querían sus clientes: aprendió a darles el pez. Pero el segundo cambio también era importante. En palabras de Kris, encontró una forma de "cambiar el quién": los clientes con los que trabajaba. Muchos centros de cuidados de día eran microempresas en sí mismas, dirigidas por una o dos personas. Aunque pueden proporcionar un buen cuidado infantil, suelen ser cautas a la hora de invertir en servicios y, por lo tanto, no son la mejor opción para las prácticas de asesoramiento de Kris.

Dando un giro a un mercado más deseable, Kris creó una nueva gama de productos y servicios destinados a los propietarios de centros de multilocalización. Estos propietarios contaban con una inversión mucho

mayor en sus empresas y podrían permitirse ayuda de marketing. El cambio supuso una gran diferencia desde el primer momento. Kris pasó de "hacerlo bien" a ganar más de 20.000 euros en un mes. Al principio, intentó vender algo para lo que sus clientes no estaban preparados. Solucionó el problema arreglando dos cosas: lo que ofrecía y a quién se lo ofrecía.

Desastre y recuperación:
Edición del choque cultural

Ridlon Kiphart, AKA Sharkman, tiene uno de los trabajos que cualquiera envidiaría: es el aventurero director de una pequeña empresa llamada Live Adventurously. *Después de haber trabajado como artista de trapecio, profesor de submarinismo, fundador de una organización benéfica y "amigo de los deportes acuáticos" en un crucero, sabe cómo llevar su propia programación, organizando viajes a lugares exóticos. Pregunté a Sharkman cuál fue su mayor desafío en la nueva empresa y así es como cuenta la historia de un infortunio en el Pacífico Sur:*

> *El mejor y el peor día fueron el mismo. Habíamos concluido la primera mitad del primer viaje a Fiji y los clientes estaban eufóricos. Volvíamos de pasar un día buceando en aguas turquesa para encontrar una mesa con un mantel de lino colocada en la arena al lado de la orilla de playa. Estaba rodeada por antorchas típicas del país, que quedaban preciosas. Con la puesta de sol y la música de la isla sonando en el aire cálido, reunimos a nuestros amigos para celebrar una de las cenas más espectaculares de la historia... al menos hasta que llegó la llamada telefónica.*
>
> *La experiencia fue similar a escuchar una bella canción y, a continuación, oír las agujas del reproductor rayando el álbum con brusquedad. La noticia era que el jefe supremo de la isla vecina que pensábamos visitar al día siguiente había muerto y que el ritual del luto exigía que todo estuviera cerrado durante las 100 (!) noches siguientes. Teníamos 9 clientes exultantes y ningún sitio adónde ir.*
>
> *Esto nos sucedió cuando hacíamos nuestra investigación previa y realmente conocíamos el área en la que nos movíamos. Decidimos ampliar nuestra estancia una noche más en ese mismo lugar y dedicamos el tiempo*

a restructurar los planes a toda prisa. Reservamos un avión (apodado el ataúd volador por razones que caen por su propio peso). Contactamos con varios hoteles, centros turísticos e instructores de buceo. Buscamos recomendaciones. Investigamos un poco más y llevamos al grupo a una propiedad que acaban de abrir en una isla remota. La transición se produjo sin problemas, el resto del viaje se desarrolló sin más complicaciones y parecía que había estado planeado de ese modo desde el principio.

Al final, el centro turístico que habíamos reservado al principio se quedó con la mitad de nuestro dinero a pesar de producirse una ruptura contractual. Su actitud fue del tipo "si nos quiere, tendrá que venir a por nosotros". Esto nos demostró cómo los contratos a nivel internacional carecen de valor en algunas ocasiones. Nuestros clientes se unieron y nos ofrecieron pagar el dinero adicional, pero nos negamos y aceptamos la pérdida. No fue su culpa y no tenían por qué pagarla. Ése fue el infernal camino para poner en marcha una nueva empresa —asumiendo un gran golpe financiero— pero también era lo adecuado. Decidimos actuar de esa forma y creemos que siempre da resultados.

¿Cómo puede seguir los pasos de Tom Bihn, *Kinetic Koffee Company*, Kris Murray e incluso de *Grateful Dead*?

Estrategia 1: Aferrarse a una afición, locura o pasión conocida

Las dietas conocidas vienen y van, pero algunas permanecen. La dieta Paleo, que anima a sus seguidores a comer mucha cantidad de algunos alimentos (carne y vegetales sin cocinar) y muy poca o nada de otros (cereales, lácteos, azúcares, etc.) parece seguir ahí. Como todas las dietas estrictas, Paleo suscita un seguimiento apasionado además de un grupo de fervientes críticos que cuestionan su base científica. Situaciones como éstas —una industria o movimiento que genera muchos partidarios y detractores— siempre presentan una buena oportunidad de negocio. Ése es el caso de Jason Glaspey, que había adoptado ese estilo de vida tras leer *The Paleo Diet*, un

conocido manual para los seguidores de Paleo. Jason encontró una gran dificultad cuando intentaba seguir la dieta: era complicado. "Comer comida natural y evitar cereales" suena muy simple, pero adherirse a la dieta completa requiere una cantidad justa de planificación constante. Ésta es otra señal para una buena oportunidad empresarial: cuando mucha gente está interesada en algo pero les lleva mucho tiempo implementarlo en sus vidas diarias.

Jason se puso a trabajar para crear una solución. Él entendió que la demografía del núcleo de seguidores de Paleo tenía más hombres que mujeres y solían estar entre los veinticinco y los treinta y cinco años. No obstante, más importante aún, Jason observó que varios tipos de personas se sentían atraídos por el estilo de vida de Paleo pero no estaban seguros de poder dedicar gran parte de su tiempo a planificarla. Ahí estaba la oportunidad: proporcionar un recurso completo que les "diera el pez" (el juego de palabras no ha sido intencionado aunque los seguidores de la dieta Paleo comen mucho pescado) explicándoles exactamente qué comprar, cocinar y comer cada semana. Jason puso en marcha Paleo Plan, una empresa unipersonal, que ganó en tres semanas 1.500 euros. En un año, la empresa creció hasta obtener ingresos periódicos de más de 6.000 euros al mes, requiriendo un total de dos horas de trabajo actualizar el sitio Web una vez a la semana.

Estrategia 2: Vender lo que la gente compra (y, si no está seguro, preguntarles)

Cuando se centre en conocer a "su gente", tenga en mente este importante principio: a la mayoría nos gusta comprar, pero no nos gusta que nos vendan. El marketing de la vieja escuela se basa en la persuasión, mientras que el nuevo marketing se basa en la invitación. En el marketing de persuasión, está intentando convencer a la gente de algo, de la necesidad de su servicio en general o de por qué su oferta específica es mejor que la de la competencia. Un comerciante persuasivo es como un vendedor de aspiradoras que va de casa en casa: si llama a bastantes puertas, puede que acabe vendiendo un aspirador... pero a cambio de un gran coste personal y muchos rechazos.

El marketing de la persuasión sigue estando presente y siempre lo estará, pero ahora hay una alternativa. Si no quiere ir de puerta en puerta con una aspiradora en la mano, observe cómo los protagonistas de nuestro caso de estudio han creado empresas de las que los clientes quieren formar parte desesperadamente.

¿Qué vende? Recuerde lo que hemos comentado antes: encuentre lo que la gente quiere y un modo de dárselo. Cuando cree una tribu de seguidores comprometidos y clientes leales, esperarán sus nuevas ofertas con impaciencia, listos para ir a por ellas en cuanto salgan a la venta. Este método no sólo es nuevo, sino que también es mejor.

Cuando esté barajando varias ideas y no tenga claro cuál es la más adecuada, una de las maneras más efectivas de descubrirlo es simplificar para preguntar a sus posibles clientes, a su clientela actual (si la tiene) o a alguien que sea apropiado para su idea. Ayuda mucho ser específico, preguntar a la gente si les "gusta" algo no resulta muy útil. Ya que está intentando crear una empresa y no sólo se trata de una afición, un método más apropiado es preguntar si estarían dispuestos a pagar por lo que está vendiendo. De este modo, separa dos cosas distintas: una cosa es que algo "guste" y otra, que realmente paguen por ello.

El tipo de preguntas que aparecen a continuación son un buen punto de comienzo:

• ¿Cuál es su mayor problema con ____________?

• ¿Cuál es su principal duda sobre ____________?

• ¿Qué puedo hacer para ayudarle con _________?

Rellene los huecos en blanco con el tema, la industria o el sector específico que está investigando: "¿Cuál es su mayor problema con la realización de tareas?" o "¿Cuál es su principal duda sobre las citas *on-line*?"

Lo divertido de este tipo de investigación, en especial, las preguntas abiertas en las que la gente puede responder lo que quiera, es que a menudo aprende cosas completamente nuevas. También hay un método para propiciar un momento en torno a un almuerzo, algo que trataremos en un capítulo posterior.

Puede recabar información de forma individual o en un pequeño grupo. Para tratar con un número más amplio de encuestados, utilizo un servicio de pago que proporciona `http://es.surveymonkey.com`, pero también puede crear una versión gratuita menos sofisticada con *Google Forms* (disponible en *Google Docs*). Escriba a su grupo de encuestados, explíqueles lo que está pensando y pídales ayuda. Es conveniente mantener la simplicidad de la encuesta: pregunte sólo aquello que necesita saber. Todos estamos ocupados,

pero si elabora una buena encuesta, el índice de respuesta puede ser del 50 por ciento o superior.

Una vez que complete lo básico y tenga una buena idea de lo que espera ofrecer, puede dar un paso más en el proceso. Yo suelo escribir a mi lista de clientes y preguntarles sobre ideas de productos específicos del siguiente modo:

> *A continuación, aparecen algunos de los proyectos en los que estoy pensando trabajar durante los próximos meses, pero podría estar totalmente equivocado. Por favor, hágame saber su opinión sobre estas ideas*:
>
> • *Idea 1*
> • *Idea 2*
> • *Idea 3*
> • *etc.*

A continuación, aplico una simple escala de clasificación a cada idea y pido a los encuestados su primera impresión. Suele estar formada por respuestas como "¡Me gusta!" "Deberías hacerlo," "Suena interesante," "Tendría que leer algo más" y "No es para mí".

En general, es bueno que las encuestas tengan menos de diez preguntas o así. Para obtener respuestas más generales, haga menos preguntas. Si quiere respuestas más detalladas (pero de menos personas), incluya más. Es su decisión, pero asegúrese de que pregunta lo que realmente necesita saber. Preste mucha atención a los datos obtenidos, ya que confirmarán su intención de continuar o harán que vuelva a restructurar el proyecto que había propuesto.

En cualquier caso, es una valiosa información, pero también debe recordar que la opinión mayoritaria no lo es todo. Entre otras consideraciones, necesitará sus propias motivaciones para crear un proyecto que perdure en el tiempo.

Si sólo se basa en las preferencias de los demás, corre el riesgo de sentirse aburrido, frustrado o, simplemente, de tener menos determinación de la habitual. La lección es utilizar encuestas pero con precaución. En algunas ocasiones, decantarse por no perseguir un proyecto prometedor o rechazar un negocio de forma deliberada es una de las cosas más importantes que puede hacer. Más adelante podrá leer una historia que lo ilustra a la perfección.

El cliente ~~siempre tiene la razón~~ a veces se equivoca

Era un gran día de lanzamiento, lo que significa que eran las 5:00h, tenía un café en la mano y estaba preparado para empezar. Cuando se publicó el nuevo sitio Web, cientos de clientes estaban listos y esperando para comprar. Vi llenarse el carro de la compra y seguí de cerca los temas de atención al cliente recibidos.

Por suerte, el lanzamiento fue un éxito. A mediodía, habían comprado más de mil personas y ese número se doblaría al final de la jornada. Había enviado tantos mensajes de correo electrónico de agradecimiento a mis clientes que Google bloqueó mi cuenta de forma temporal, pensando que yo era una persona que enviaba correo basura. Un amigo de la compañía me rescató restableciendo mi cuenta y volví a insistir con los mensajes. En la bandeja de entrada había cientos de notas de nuevos clientes emocionados y docenas de solicitudes de asistencia menor: "He perdido mi contraseña", "El sitio no va", "¿Cómo puedo cambiar mi nombre de usuario?" y cosas por el estilo.

Y entonces apareció Dan. La nota de Dan decía: "Quiero que me devuelva mi dinero". Le respondí en seguida: "No hay problema, pero ¿qué ha salido mal?"

"Déjeme que le dé un consejo gratuito —Dan escribió en un tono claramente sarcástico—. Llámeme y le contaré cómo ha perdido mi negocio."

Miré en el carro de la compra y en los comentarios del sitio —muchos pedidos y docenas de mensajes emocionados llegaban a cada instante— y contesté a Dan: "Lo siento, no puedo llamarle. Gestionaré la devolución y le deseo lo mejor, pero no necesito ningún consejo en este momento".

Es posible que haya oído la expresión "El cliente siempre tiene la razón", pero los propietarios de pequeños negocios descubren con gran rapidez que eso no es cierto. Sí, quiere centrarse en conocer las necesidades de la gente y en hacer lo imposible por ellos siempre que pueda, pero un único cliente no siempre sabe lo que es mejor para todo el negocio. Puede que estos clientes no sean los adecuados para su empresa y no pasa nada por despedirse de ellos para centrarse en atender a otras personas.

No tuve tiempo para llamar a Dan el día del lanzamiento y puede que perdiera una buena oportunidad para aprender de él. Pero estoy bastante seguro de que la mejor decisión era volver al trabajo de mi mercado principal en lugar de pasar el tiempo con un cliente descontento que ya había recibido la devolución.

LISTA DE POSIBILIDADES Y MATRIZ PARA LA TOMA DE DECISIONES

Cuando aprenda más sobre sus clientes y lo que ellos quieren, puede que se sienta abrumado con tantas ideas. ¿Qué debería hacer cuando tenga más ideas que tiempo para llevarlas a cabo? Dos cosas: en primer lugar, asegurarse de que las recopila todas y las anota, puesto que puede que quiera retomarlas con posterioridad. En segundo lugar, encontrar un método para evaluar las ideas más igualadas. Crear una "lista de posibilidades" le ayuda a retener ideas para cuando tenga más tiempo de implementarlas.

Sin embargo, tener una idea no suele ser un problema para los empresarios[2]. Cuando empiece a pensar en las oportunidades, es probable que acabe con gran variedad de ideas escritas en servilletas, dispersas en cuadernos de notas y revoloteando por su cabeza. El problema es evaluar qué proyectos merece la pena implementar y, a continuación, decidir entre las distintas ideas. En algunas ocasiones, puede que su intuición le indique cuál es el movimiento más adecuado. En estos casos, debería continuar sin lugar a dudas. Otras veces entrará en conflicto. ¿Qué debería hacer?

La matriz para la toma de decisiones le ayudará a evaluar una variedad de proyectos y a separar a los ganadores de los "quizás más adelante". Descartar algo no significa que nunca lo vaya a hacer, pero priorizar le ayudará a empezar por lo que genera mayor impacto. Ante todo, debe tener en mente las preguntas más básicas de cualquier microempresa de éxito:

• ¿Genera el proyecto un producto o servicio obvio?

• ¿Conoce gente que quiera comprarlo? (O ¿sabe dónde encontrarla?)

• ¿Tiene un método de pago?

Estas preguntas forman una evaluación básica simple. Si no tiene un sí claro para alguna de ellas, retome la fase de diseño. No obstante, supongamos que puede responder que sí a todas ellas pero sabe que no puede implementar cinco grandes proyectos a la vez. En ese caso, necesitará algún método de evaluación. Ésta sería una opción: la matriz para la toma de decisiones.

Tabla 5.1. Matriz para la toma de decisiones.

	IMPACTO	ESFUERZO	RENTABILIDAD	VISIÓN	SUMA
Idea 1					
Idea 2					
Idea 3					
Idea 4					
Idea 5					

En esta matriz, debe enumerar sus ideas en la columna de la izquierda y, a continuación, puntuarlas en una escala de 1 a 5 en la que 5 es la mayor puntuación. Obviamente, la puntuación será subjetiva, pero como estamos buscando tendencias, sirve para realizar estimaciones. Puntúe sus ideas de acuerdo con los siguientes criterios:

- **Impacto:** Global. ¿Qué impacto tendrá este proyecto en su empresa y en sus clientes?

- **Esfuerzo:** ¿Cuánto tiempo y trabajo le llevará crear el proyecto? (En este caso, una puntuación inferior indica más esfuerzo. Por ejemplo, elija 1 para un proyecto que requiera mucho trabajo y 5 para uno que apenas lo requiera.)

- **Rentabilidad:** Comparada con las otras ideas, ¿cuánto dinero aportará el proyecto?

- **Visión:** ¿Cómo encaja este proyecto con la misión y la visión global?

Clasifique cada elemento en una escala de 1 a 5 y, a continuación, añádalos a la columna de la derecha. Recuerde: está buscando tendencias. Si tiene que prescindir de un proyecto, elija el de menor puntuación. Si sólo tiene que elegir uno, decántese por el de mayor puntuación.

A continuación, encontrará un ejemplo de mi propia empresa, cuando estaba decidiendo qué proyectos implementar en la segunda mitad de 2011:

	IMPACTO	ESFUERZO	RENTABILIDAD	ENCAJA CON LA VISIÓN	TOTAL
Guía de edición	4	3	3	5	15
Kit para crear un imperio	4	2	5	4	15
Seminario Web para crear una comunidad	3	4	2	3	12
Proyecto de carro de la compra	3	3	3	3	12
Pequeños talleres presenciales	4	1	1	4	10

Cuando no sepa por dónde empezar y tenga varias ideas, este ejercicio puede resultarle muy útil. En mi caso, los talleres presenciales tendrían un gran impacto entre los asistentes (o eso esperaba) pero en nadie más. Requería mucho tiempo y energía prepararlos y no serían muy rentables. Por lo tanto, los dejé aparte.

La matriz para la toma de decisiones también le ayuda a ver las fortalezas y debilidades de sus ideas. Me gustaba el concepto de pequeños talleres presenciales hasta que me di cuenta de que su preparación exigía mucho trabajo para obtener pocos beneficios e impacto. ¡Ésa era una gran debilidad!

Por otra parte, un proyecto como el seminario Web representaba un punto intermedio: no esperaba que la carga de trabajo fuera excesiva y había previsto conseguir resultados por encima de la media (aunque no desorbitados).

• • •

Cuando leímos la historia de James Kirk, se había mudado de Seattle a Carolina del Sur y había abierto la tienda de café en la que había estado pensando durante los últimos seis meses.

Pero ¿qué sucedió a continuación? Al cambiar a un estilo de vida más pausado y conocer a sus clientes, realizó algunos cambios. "Aprendí que no había forma de tener un lugar de desayunos que no vendiera algo para acompañar", comentó.

"Si me hubieran dicho en Seattle que mi cafetería vendería pastas, me habría reído." También vende mucho té helado casi todos los días del año, algo que sólo podría pedirse durante un caluroso día de verano al noroeste del Pacífico.

Pero James se adaptó con gran rapidez, decidiendo qué partes de su operación eran flexibles y cuáles inamovibles. Por ejemplo, podría haber añadido pastas al menú de la mañana y haber incrementado la producción de té helado para aquellos que lo querían, pero él seguía afirmando que los granos de café eran muy frescos y que la preparación del expresso era la misma que había aprendido en Seattle. La próxima vez que esté en Lexington, pare para probar las pastas y el café americano. James y su equipo le estarán esperando.

Puntos clave

- *¿Quiénes son sus clientes? No es necesario que piense en ellos según categorías como edad, raza y sexo. En lugar de ello, puede clasificarlos de acuerdo con creencias y valores compartidos.*

- *A menudo puede seguir una moda pasajera, una locura o una tendencia erigiéndose como autoridad y simplificando el proceso para los demás que quieran sacar provecho del mismo.*

- *Utilice encuestas para entender a la clientela y a los posibles clientes. Cuanto más específico sea, mejor. Pregunte: ¿qué es lo más importante que puedo hacer por usted?*

- *Utilice la matriz para la toma de decisiones con el propósito de evaluar distintas ideas. No tiene que decantarse sólo por una, pero este ejercicio le ayudará a marcar su próximo objetivo.*

Parte II

Tomar las calles


1. Empiece hoy.
2. Deposite el dinero mañana.

6. Plan de negocio de una página

SI SU MISIÓN DE EMPRESA ES MUCHO MÁS LARGA QUE ESTA FRASE, PODRÍA SER DEMASIADO EXTENSA

"Los planes sólo son buenas intenciones, a menos que deriven de forma inmediata en trabajo duro."
—Peter F. Drucker

Jen Adrion y Omar Noory se graduaron en la Universidad de Arte y Diseño de Columbus (Ohio) en 2008. Ambos empezaron como diseñadores autónomos aunque Jen daba clases en su universidad y Omar trabajaba en un estudio de la ciudad. Afincados en un apartamento diminuto, sobrevivían y tenían trabajos relacionados con su titulación, pero justo un año después de graduarse, el sentimiento de agotamiento producido por el mundo del diseño comercial era inevitable. "¿Debería haber estudiado Medicina? —se preguntaba Jen—. ¿Habría sido la contabilidad una solución más adecuada? Era raro sentirse de este modo tan sólo un año después de haber terminado los estudios." En un viaje de vuelta desde Chicago, estaban charlando sobre otras cosas: un viaje inminente a Nueva York y un plan que esperaban que derivara en otros proyectos.

Cuando llegaron a casa, Omar buscó un bonito mapa para que le ayudara a trazar sus próximas aventuras. En resumen, no pudieron encontrar uno que les gustara, por eso decidieron hacer el suyo propio. Se quedaron hasta tarde por la noche, trabajando en el mapa ideal mientras hablaban sobre todos los lugares que esperaban visitar. Cuando terminaron el diseño, sólo había un problema: la imprenta que querían utilizar tenía un pedido mínimo de cincuenta unidades con un coste de 500 euros. Era mucho gasto cuando en realidad ellos sólo querían un mapa, pero el proyecto significaba mucho más que una impresión. Por esta razón, Jen y Omar pusieron 250 euros cada uno. Les encantó el resultado final y colgaron uno de los mapas en la pared... dejando 49 mapas sin un propósito aparente. Les dieron algunos a los amigos... y todavía le quedaban 44. Por último, Omar lanzó una pregunta loca: ¿querría comprar alguien las demás impresiones?

Crearon un sitio Web de una página, añadieron un botón *PayPal* y se fueron a dormir. A la mañana siguiente, consiguieron su primera venta. Más tarde llegó otra. Y luego, otra. Gracias a una mención sorpresa en un conocido

foro de diseño, vendieron su primera impresión en 10 minutos y tenían toneladas de mensajes pidiendo una reimpresión. ¿Sería ésta la respuesta al abatimiento de los diseñadores?

Durante los meses siguientes, Jan y Omar introdujeron más estilos y trabajaron en nuevas ideas: un mapa del metro de la ciudad de Nueva York, por ejemplo, o un mapa centrado en los barrios de San Francisco. El plan era crecer con un ritmo constante pero no introducir nuevos productos sin una razón de peso. Como buenos diseñadores, entendían que todo lo que hubiera en la tienda tenía que ser esencial. También comprendían que aunque algunos clientes hicieran más de una compra, lo mejor que podían hacer para ayudarles era contárselo a otros compradores y admiradores. Nueve meses después, los dos habían dejado sus trabajos para dedicarse a la empresa a jornada completa. "Este proyecto restableció por completo nuestra pasión por el diseño —comenta Omar—. Resulta liberador tener el control creativo. Ha sido una oportunidad increíble para evolucionar como diseñadores. Siento que nuestro trabajo ha progresado más en este último año que nunca."

Jen y Omar comenzaron con una idea, mantuvieron los costes bajos y no esperaron mucho para lanzar el producto. A continuación, se adaptaron a la respuesta del mercado (¡hacer más mapas!) y crearon cada nuevo producto con sumo cuidado. "Es divertido porque los dos somos planificadores obsesivos —me comentó Jen—. Pero este proyecto no tenía apenas planificación al principio y ahora ha pasado a ser nuestro trabajo."

EL PASO A LA ACCIÓN

¿Plan? ¿Qué plan? Muchos de nuestros casos de estudio mostraban un patrón similar al de Jen y Omar: empezar con rapidez y ver qué ocurre.

La planificación no tiene nada de malo, pero puede pasar una vida entera elaborando un plan que nunca pasará a la acción. En la batalla entre planificación y acción, gana esta última. A continuación, encontrará cómo hacerlo.

Seleccionar una idea comercial

En el caso de Jen y Omar, la idea era la siguiente: quizás no seamos los únicos a los que les gustan los mapas bonitos. ¿Le gustarían a otros lo bastante como para comprarlos? Una idea comercial no tiene por qué ser grande y

revolucionaria. Sólo tiene que proporcionar una solución a un problema o ser lo bastante útil como para que otras personas estén dispuestas a pagar por ello. No piense en la innovación, piense en la utilidad.[1]

¿Cómo sabe que una idea es comercial cuando está empezando? Bien, no siempre lo sabe al cien por cien, por eso se empieza lo antes posible y se evita gastar mucho dinero. No obstante, seguiremos tratando este tema más adelante.

Siete pasos para probar el mercado de forma inmediata[2]

1. *Es necesario que esté interesado en el problema que va a resolver y tiene que haber un número considerable de personas que también lo estén. No olvide nunca la lección de la convergencia: el modo en que su idea coincide con lo que los demás valoran.*

2. *Asegúrese de que el mercado es lo bastante grande. Pruebe el tamaño comprobando el número y la relevancia de las palabras clave en Google, las mismas que utilizaría si intentara buscar su producto. Piense en los términos que utilizarían esas personas para encontrar la solución a un problema. Si buscara su propio producto* on-line *pero no existiera, ¿qué palabras clave utilizaría para la búsqueda? Preste atención a los lados superior y derecho de las páginas de resultados, en los que aparecen los anuncios.*

3. *Céntrese en eliminar "dolor flagrante admitido". El producto tiene que resolver un problema que cause dolor, que el mercado sepa que lo tiene. Es más fácil venderle algo a alguien que sabe que tiene un problema y está convencido de que necesita una solución que persuadirlo de que tiene un conflicto que necesita resolver.*

4. *Casi todo lo que se vende es debido a un profundo dolor o a un deseo incontenible. Por ejemplo, las personas compran artículos de lujo por respeto y estatus, pero a un nivel más interno quieren ser amados. Poseer algo que elimine el dolor puede ser más efectivo que cumplir un deseo. Necesita mostrar a los demás que puede ayudarles a borrar o reducir el dolor.*

5. *Piense siempre en términos de soluciones. Asegúrese de que su remedio es diferente y mejor. (Tenga en cuenta que no tiene por qué ser más*

barato, competir en el precio suele ser una batalla perdida.) ¿El mercado está frustrado con la solución actual? Ser distinto no es suficiente. Lo que se requiere es la distinción que lo hace mejor. No tiene sentido introducir algo si el mercado ya está contento con la solución, la suya debe ser diferente o mejor. Lo que importa es la relevancia, no el tamaño.

6. *Pregunte a otros sobre la idea, pero asegúrese de preguntar a su posible mercado objetivo. De lo contrario, pueden proporcionarle datos insignificantes y, como consecuencia, parciales y sin fundamento. Por lo tanto, cree una persona: la que más partido sacaría a su idea. Analice toda su red —comunidad, amigos, familia, redes sociales— y pregúntese si alguien coincide con ella. Si es así, llévele su idea y explíquesela en detalle. Esto le ofrecerá datos mucho más relevantes que si se limita a hablar con cualquiera.*

7. *Elabore un esquema de lo que está haciendo y muéstreselo a un subgrupo de su comunidad. Pídales que lo prueben de forma gratuita a cambio de su opinión y confidencialidad. Como gratificación, se sentirán implicados y le ayudarán sin duda alguna. Cree confianza y valor y también tendrá una oportunidad para ofrecer la solución completa. Utilice un blog para crear autoridad y experiencia sobre un tema. Deje comentarios en los blogs en los que suela entrar su público objetivo.*

Mantener costes bajos

Invirtiendo trabajo duro en lugar de dinero en su proyecto, evitará endeudarse y minimizar el impacto del fracaso si la idea no funciona. Jen y Omar empezaron con un presupuesto total de 500 euros exactamente. En otra parte de Columbus, Ohio, Amy Turn Sharp dirige una empresa de juguetes hechos a mano. Coste inicial: 300 euros. Nicolas Luff en Vancouver, Canadá, comenzó con tan sólo 56,33 euros, el precio de una licencia empresarial en el año 2000. En la ciudad de Nueva York, Michael Trainer puso en marcha una empresa de documentales con 2.500 euros, el coste de una cámara, que más tarde vendió para obtener beneficios.

La mayoría de estas personas son empresarios individuales, dirigiendo una operación modesta desde sus inicios. Pero los empresarios más grandes con muchos empleados también optan por hacer que el coste inicial sea lo más bajo posible. David Henzell, el fundador de la agencia en Reino Unido que hemos conocido en un capítulo anterior, inició su nueva sociedad por 4.000 euros. Scott Meyer y un compañero empresarial, que conoceremos más adelante, puso en marcha una firma de medios de comunicación con cuatro empleados por menos de 10.000 euros. Los números pueden variar, pero siempre que sea posible, mantenga los costes a la baja.

Consiga la primera venta lo antes posible

En Louisville, Kentucky, hablé con Nick Gatens, que me habló sobre un pequeño proyecto de fotografía en el que había estado trabajando. Nick trabajaba a jornada completa por cuenta ajena en las tecnologías de la información y había estado durante un tiempo intentando hacer algo para establecerse por su cuenta. Aunque el "algo" no había funcionado todavía. "No estoy seguro de que el sitio tenga el diseño correcto o de que el mensaje sea el adecuado para los visitantes", me comentó en la cafetería en la que quedamos. Los proyectos de los demás siempre han despertado mi curiosidad; por eso, abrí mi ordenador portátil sin pensarlo dos veces y le pedí la URL para echar un vistazo. "Bueno —dijo Nick—, en realidad no tengo sitio Web todavía."

Me gustaría contarle que le di un consejo brillante, pero no tenía nada que decir. Nick miraba fijamente su taza de café dándose cuenta de lo obvio: para que el proyecto tuviera éxito, tenía que empezar.

Las demás personas que estaban allí reunidas también le animaron y salió de la cafetería decidido a progresar rápidamente.

Yo estaba en Kentucky ese día en un viaje que tenía reservado por cincuenta estados y cuando pasé por la parte oeste de Virginia unas semanas después, volví a ver a Nick. En esta ocasión, su cara mostraba emoción y tenía una importante actualización: "¡El sitio Web está en marcha y he conseguido una venta!". Un desconocido siguió un enlace en Internet y pagó a Nick 50 euros por una impresión. Si nunca antes ha vendido nada, puede que se pregunte: ¿qué importancia tiene? Ha vendido una impresión de 50 euros. Pero yo lo entendí de forma inmediata: la primera vez que se consigue una venta en una nueva empresa, no importa la cantidad, es algo muy importante.

Durante las semanas que pasé entre Kentucky y la parte oeste de Virginia,

Nick se había dado cuenta de que era el verdadero culpable de su retraso. "Esa conversación me hizo pensar en por qué todavía no estaba listo —comentó—. En mi cabeza, todo era técnico: tenía que pulir el diseño y arreglar algunos errores del código. Pero siendo honesto conmigo mismo, me di cuenta de que en realidad mi miedo me estaba bloqueando, los aspectos técnicos sólo eran una excusa. ¿Qué ocurriría si no vendía ninguna impresión o si mi trabajo no le gustaba a nadie? Cuando me di cuenta de por qué estaba atrapado en la rutina, fui a casa y creé el sitio Web esa misma tarde. En dos semanas, había vendido esa primera impresión."

Otros entrevistados contaron innumerables versiones de esta historia, sobre lo duro que es empezar, pero lo satisfactorio que es recibir esa primera venta. "Una vez que llegó la primera venta, sabía que tendría éxito —dijo alguien—. Puede que esto no sea del todo racional, pero esa única venta me motivó para tomarme el negocio mucho más en serio."

"Estaba haciendo una presentación y abrí el carrito de la compra de nuestro primer lanzamiento de producto —dijo alguien más—. Vi pedidos entrando y alguien gritó literalmente: 'Sí, ¡eso es!' Fue genial para que ganara velocidad en ese momento."

Por lo tanto, lo que tiene que preguntarse es... ¿cómo puedo conseguir mi primera venta? La competencia empresarial es un problema que dejaremos para otro día. El mayor conflicto al que se enfrenta es la inercia. Nick ganó le ganó la batalla poniendo en marcha su sitio Web y tuvo la recompensa de la venta.

Comercializar antes de fabricar

Es bueno saber si la gente quiere lo que tiene que ofrecer antes de dedicarle mucho trabajo. Una forma de hacerlo es a través de las encuestas, como hemos visto en un capítulo anterior; pero si es aventurero, también puede dar a conocer algo, ver cuál es la respuesta y descubrir cómo ha ido.

Un amigo mío hizo esto con un producto de información dirigido a la industria de los coches de lujo. Ofrecía una guía especializada que vendía por 900 euros... lo único es que no la hizo antes de publicitarla en una revista. Sabía que supondría un gran trabajo elaborarla. En ese caso, ¿por qué hacer el trabajo si nadie la quería? En parte para su sorpresa, recibió dos pedidos. El coste del anuncio fue de 300 euros, de modo que si conseguía elaborar la guía de verdad, obtendría unos beneficios de 1.500 euros. Escribió a los dos

compradores y les dijo que estaba desarrollando una nueva y mejorada "versión 2.0" de la guía y que le gustaría enviársela sin coste adicional siempre que pudieran esperar un mes para que estuviera terminada.

Por supuesto, se ofreció a devolverles el dinero si no querían esperar, pero los dos compradores decidieron aguardar a la versión 2.0. A continuación, pasó todo el mes siguiente escribiendo la guía a toda prisa antes de enviársela a los clientes que la esperaban ansiosos. Ya que sabía que tenía un éxito entre manos (y le ayudaba que ahora tenía un producto real), puso otro anuncio y vendió diez guías más durante los meses siguientes.

Puede que no quiera hacerlo de este modo, pero asegúrese de que hay suficiente demanda para su producto o servicio antes de pasar media vida trabajando en ello. De ahí la importancia de empezar lo más rápido posible y la relevancia que puede alcanzar la primera venta.

Responder a los resultados iniciales

Tras un éxito inicial, el siguiente paso será reagrupar y decidir qué necesita. Jen y Omar respondieron a la demanda añadiendo más mapas y creado nuevos productos con cautela. En un año, tomaron la decisión de dejar de hacer las entregas por su cuenta. "Ir a la oficina de correos era divertido al principio —dijo Jen—. Pero más adelante teníamos que ir de tres a cinco veces por semana y ese método quedó desfasado." Decidieron subcontratar el transporte a una empresa local y terminaron ahorrando varias horas a la semana.

Este tipo de decisiones pueden parecer una nimiedad (¿Por qué deberían dedicarse a ir a la oficina de correos dos diseñadores?), pero implementarlas puede requerir mucho trabajo. En el caso de Jen y Omar, no sólo se trataba de contratar la empresa local para que se encargara de los transportes. También tenían que llevar a cabo la tediosa tarea de sincronizar su carro de la compra *on-line* con la empresa que realiza las entregas.

Por último, es recomendable prestar atención a lo que creó el éxito inicial aunque parezca accidental o fortuito. En el caso de Jen y Omar, puede que fuera una casualidad la primera vez que los nombraron en un conocido foro de diseño, pero ¿qué ocurriría si pudieran volverlo a conseguir? De hecho, ocurrió otra vez y otra, porque establecieron relaciones y condujeron sus nuevos proyectos según una clave muy sencilla, el uso del sentido común. Más adelante, nos centraremos en este proceso.

En una microempresa creada con un bajo coste y una acción rápida, no requerirá mucha planificación formal. En general, necesitará los elementos que hemos tratado a lo largo del libro: un producto o servicio, un grupo de clientes y un método de pago. A continuación, encontrará la plantilla del plan de negocio de una página que le será una herramienta de gran utilidad.

Plan de negocio de una página[3]

Responda a estas preguntas con una o dos frases cortas.

Resumen

¿Qué venderá? ____

¿Quién lo comprará? _______________________________________

¿Cómo ayudará a las personas su idea de negocio? ________________

Temas financieros

¿Cuánto cobrará? ____

¿Cómo le van a pagar? _____________________________________

¿De qué otra forma conseguirá dinero con este proyecto? ___________

Puesta en marcha

¿Cómo sabrán los clientes de la existencia de su negocio? ___________

¿Cómo fomentará las referencias? _____________________________

Éxito

El proyecto se considerará un éxito cuando alcance estas cifras:

Número de clientes _______________________________________ *o*

Ingresos netos anuales _____________________________________

(u otros indicadores)

Obstáculos/Desafíos/Preguntas abiertas

Observación específica o pregunta #1 ___________________________

*Solución propuesta #1*_______________________________________

Observación específica o pregunta #2 ___________________________

*Solución propuesta #2*_______________________________________

Observación específica o pregunta #3 ___________________________

*Solución propuesta #3*_______________________________________

Fecha límite: lanzaré este proyecto al mundo no más tarde de ________

RECIBIR GRATIS, DAR GRATIS

Cuando piense en las preguntas de libertad y valor, la más importante es:

"¿Cómo puede esta empresa ayudar a los demás?". No sólo se trata de ser generoso, porque cuando una empresa ayuda a la gente, su propietario obtiene beneficios. Hay quien diseña una empresa lucrativa entorno al componente social, otros se centran en ello cuando ya están en marcha y algunos integran un proyecto social en una empresa con ánimo de lucro.

El *apartheid* llegó a su fin en Sudáfrica en el año 1994, terminando con casi medio siglo de soberanía blanca en el país económicamente más desarrollado de África. Nelson Mandela fue elegido el primer presidente negro ese mismo año y el país inició un lento proceso que perseguía la creación de una verdadera equidad para la "nación del arco iris". Además de por la asociación negativa con el *apartheid*, Sudáfrica era conocida por muchas cosas buenas, una de ellas era su popular y reconocido vino. La región vinícola de Western Cape es más antigua que la de California. Sudáfrica aprovisionó a las cortes reales de Europa durante unos 350 años y los vinos del país se utilizaron para poner en marcha la industria vinícola en Australia allá por el año 1781.

Todavía debido al *apartheid*, la industria del vino que generaba 3 billones de euros tenía menos de un dos por ciento de propietarios negros a pesar de que éstos representaban al 80 por ciento de la población del país. Enter Khary y Selena Cuffe, un equipo estadounidense de marido y mujer, encontraron la manera de crear una empresa muy rentable que apoyaba a los propietarios negros de viñedos en Sudáfrica. Selena, la directora ejecutiva, lo explica del siguiente modo: "Esta aventura combina mi pasión por el espíritu emprendedor con la justicia social. El mayor beneficio es que mis objetivos personales y empresariales son idénticos: cambiar de forma positiva la percepción del continente africano y colaborar para volver a infundir un sentido de familiaridad y conexión a las vidas de las personas que entran en contacto con nuestra empresa".

En Tel Aviv, Israel, Daniel Nissimyan fundó una empresa distribuidora de *paintball* llamada *Matix Ltd*. El negocio me llamó la atención por su singular base de clientes: "Vendemos equipamiento para deportes de riesgo a aficionados en Israel y países vecinos, así como también al departamento de defensa israelí para misiones de entrenamiento". A pesar de la repentina aparición de varios competidores que surgieron en respuesta al incremento de la demanda de *paintball* en Israel, era un buen negocio. *Matix Ltd*. obtenía ingresos con cifras de seis dígitos y consiguió contratos de exclusividad con proveedores estratégicos. De este modo, boicoteaba a los nuevos

competidores.

Daniel estaba entre Israel y EE.UU. Su aventura anterior era una organización sin ánimo de lucro que enseñaba karate a niños con discapacidades mentales en el sur de California. El *paintball* era divertido, pero Daniel quería algo que combinara el modelo no lucrativo que había iniciado en California con la empresa deportiva que dirigía en Tel Aviv. Encontró la respuesta en una nueva aventura llamada *Green Collar*, un proyecto que reduciría la ineficiencia del vertedero de residuos a la vez que explotaba una fuente de energía sin explorar. El objetivo era trabajar con los gobiernos municipales de Israel y la autoridad palestina en un esfuerzo por resolver problemas comunes y sacar partido a los intereses compartidos. Daniel lo explica del siguiente modo:

> *Mucho más que con* Matix *[la empresa de* paintball*], me levanté una mañana con el sentimiento de que estaba haciendo del mundo un lugar mejor y no tenía que sufrir por ello. No necesito dedicar mi tiempo como voluntario de otra ONG o donar dinero. En lugar de ello, he aunado mis esfuerzos para hacer del mundo un lugar mejor para mi país y para mis hijos, y también seré recompensado por ello.*

Con independencia de que siga el modelo de Daniel de diseñar un modelo empresarial en torno a una causa social (y que le paguen por ello) o encontrar una forma de incorporar un proyecto comunitario en una de sus empresas ya existentes, muchos empresarios consideran que es una parte fundamental de su trabajo y muy satisfactoria.

Misión de empresa en 140 caracteres

Vamos a descomponer el proceso de planificación en un ejercicio muy simple: definir la misión de empresa (o su idea de negocio) en 140 caracteres o menos. Ésa es la cantidad máxima de texto para una actualización en Twitter *y un buen límite natural para acotar un concepto. Puede resultarle útil pensar en las primeras dos características de cualquier negocio: un producto o servicio y el grupo de personas que pagarán por ello. Únalas y tendrá una misión de empresa:*

`Nosotros proporcionamos [producto o servicio] para [clientes].`

Tal y como hemos descrito en un capítulo anterior, suele ser mejor destacar un beneficio básico en lugar de una característica descriptiva. Por consiguiente, revise un poco la descripción para que se lea del siguiente modo:

Nosotros ayudamos a [clientes] hacer/conseguir/otro verbo [beneficio principal].

Centrándose en ello evita el "lenguaje corporativo" y examina a fondo el propósito real de la empresa en relación con sus clientes. A continuación, encontrará algunos ejemplos:

> *Si tiene un servicio de paseos caninos, la característica es "Paseo perros". Por su parte, el beneficio es "Ayudo a propietarios muy ocupados a despreocuparse de sus perros cuando no pueden estar con ellos".*
>
> *Si vende patrones para hacer gorros de lana, el beneficio es algo similar a "Ayudo a que las personas sean creativas y hagan sus propios gorros para ellos mismos o para alguien cercano".*
>
> *Si hace artículos de papelería personalizados para bodas, podría decir "Ayudo a las parejas a sentirse especiales en su gran día proporcionándoles invitaciones increíbles".*

¿Cuál es su caso? ¿Cuál es la descripción de su idea de negocio en 140 caracteres (o menos)?

Jen y Omar siguieron el modelo 100€ Startup: centrándose en la combinación específica de sus singulares habilidades, crearon un producto interesante que también valoraron los demás. Les dieron a sus clientes lo que querían sin ocultar sus vidas reales: su sitio Web contiene entradas de blog sobre su vida doméstica y fotos de gatos, pero no entran en detalles de la creación de impresiones que la mayoría de sus clientes encontrarían irrelevantes.

Eligieron una idea rentable y se animaron gracias a su primer día de ventas. Mantuvieron unos costes bajos, empezando en su diminuto apartamento y sin pedir prestado ni un solo euro. Como la empresa creció con gran rapidez, reagruparon el material, dejando lo que estaba funcionando (haciendo más mapas) y solucionando lo que no iba bien (dejar de ir a la oficina de correos a cada instante).

Y lo más importante, en lugar de pensar en ello durante décadas o llenar una carpeta de pronósticos, Jen y Omar pasaron a la acción.

Puntos clave

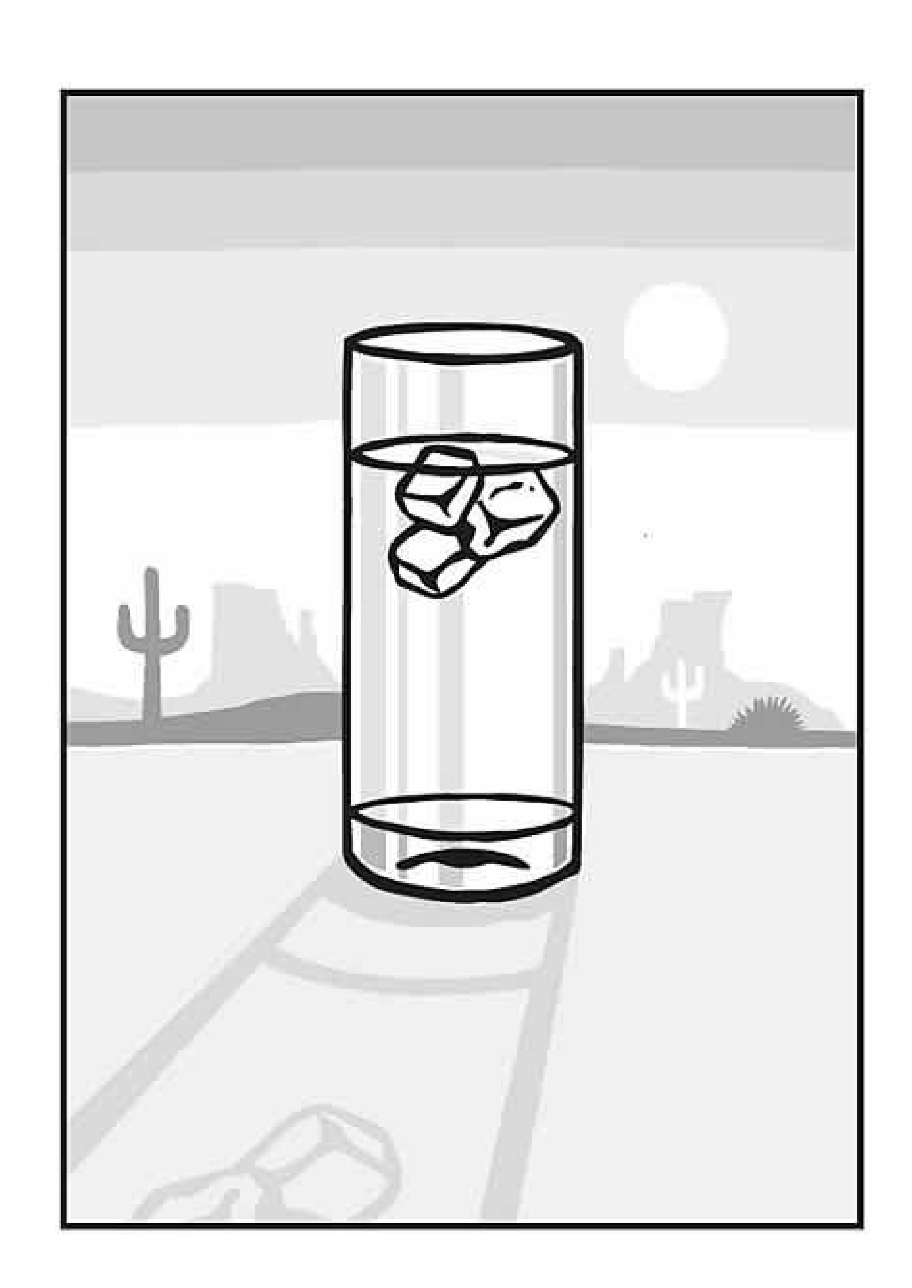
- *"Planifique sobre la marcha" para responder a las necesidades en continuo cambio de sus clientes pero lance su empresa lo antes posible, pasando a la acción.*

- *La primera impresión que vendió Nick proporcionó mucha más motivación que los 50 euros que recibió. Encuentre una forma de conseguir una primera venta tan pronto como pueda.*

- *Siga los siete pasos para probar el mercado de forma inmediata (o el método de comercializar antes de fabricar) para evaluar la respuesta inicial.*

- *Use el plan de negocio de una página para esquematizar sus ideas empresariales con rapidez.*

- *Para evitar que las cosas se compliquen demasiado, explique su negocio en una misión de empresa de 140 caracteres.*



7. Una oferta que no puede rechazar

Guía paso a paso para crear una oferta irresistible

"No tengo nada que ofrecer salvo sangre, esfuerzo, lágrimas y sudor."
—Winston Churchill

Scott McMurren estaba sentado en su despacho en la sede de un canal de televisión en Anchorage, Alaska, mirando hacia el monte McKinley. El día de trabajo se dedicaría a la venta de medios. Tenía que llamar de puerta en puerta por la ciudad, reclutando anunciantes para la cadena. También presentaba un programa de viajes, algo que le gustaba pero a lo que no esperaba dedicarse a tiempo completo. Gary Blakely, un amigo de Scott, había estado convenciéndole para poner en marcha una idea empresarial, pero a Scott no le interesaba. Después de dos años de insistencia de Gary sumada a la fatiga que sentía Scott al hacer todos los días lo mismo, acabó dando su brazo a torcer y dijo: "De acuerdo, vamos a intentarlo".

La idea era crear libros de cupones para los viajeros independientes que fueran a Alaska. Cada año, más de un millón de visitantes aparece en los umbrales del estado, deseando ver el parque nacional Denali y otras atracciones. Algunos turistas llegan en cruceros o viajes guiados, pero muchos otros organizan su propio viaje. Como suele ocurrir, el problema del consumidor y la oportunidad de negocio están relacionados: Alaska es un lugar precioso durante el verano, pero los costes siempre son altos. Para empezar, en este estado casi todo es más caro que en el resto de EE.UU. y algunas agencias de viaje aplican precios aún más elevados a los turistas. (Una broma frecuente es "Bienvenido a Alaska... por favor, denos su cartera".) El libro de cupones sería un antídoto para los elevados precios, pero tendría que proporcionar un valor real en lugar de ofrecer los típicos descuentos mínimos que estaban disponibles en todas partes.

Ahí es donde Scott entraba en acción. Debido a que él ya tenía los contactos del estado por su trabajo diario en la venta de medios, todo lo que tenía que hacer era conseguir que se comprometieran a aplicar un descuento, en general, una oferta dos por uno en la que la segunda noche o la segunda persona fuera gratuita. Como comerciante innato, Scott hizo que cada oferta derivara en otra. Cuando encontraba resistencia por parte de un vendedor reacio al descuento, Scott señalaba que otras compañías no le habían puesto

ninguna objeción. El mensaje implícito era "Todo el mundo lo está haciendo. No querrá quedarse fuera".

Una vez que demostraba el beneficio a los vendedores, el siguiente paso era probarlo con las personas que iban a comprar el libro de cupones. Quizás piense que Scott y Gary le pusieron un precio bajo para vender la mayor cantidad posible (otros productos del mismo tipo se venden por 20 o 25 euros, a menudo acompañados por publicidad o ganchos de los vendedores), pero ellos tenían una idea mejor: vender los libros por 99,95 euros y hacer que la proposición de valor fuera muy clara. Los libros contenían ofertas para vuelos en helicópteros y viajes que costaban varios cientos de dólares, así como hoteles que rebajaban una noche más de 100 euros. ¿Por qué no iba a pagar la gente 99,95 euros por un producto como ése?

Era el máximo exponente del modelo empresarial "siga su pasión", combinado con una perfecta transferencia de destrezas de un puesto de trabajo tradicional a una microempresa. Scott tenía el conocimiento intrínseco sobre la industria de viajes a nivel local, además de un método para sacar adelante las ofertas asegurándose de que tuvieran un gran valor. Gary era el chico de producción, se encargaba de todo lo relacionado con organizar los productos, además de realizar todo el trabajo de Internet y financiero. Durante más de 15 años y sigue sumando, el libro de cupones *TourSaver* ha sido su empresa principal y su fuente de ingresos.

• • •

¿Por qué es tan competitiva la oferta *TourSaver*? Porque entrega beneficios inmediatos superiores a su coste en un tono atractivo: "Compre este libro de cupones, utilícelo una vez y tendrá su dinero de vuelta. A partir de ahí, tiene más de cien usos como bono". Scott lo enmarca así: "¡Haga la cuenta! Utilizando uno de los más de 130 cupones del libro ahorrará más de lo que le costó el libro".

Otra forma de verlo es la siguiente: Scott y Gary crearon una oferta irresistible. Si viajara a Alaska y quisiera planificar algún tipo de actividad para disfrutar de las vistas, no hay prácticamente ninguna razón que le llevara a rechazar uno de sus libros.

LA NARANJA Y LA ROSQUILLA

Hace algunos años, participé en mi primera maratón en Seattle. Me gustaría decir que corrí sin problemas hasta el final, pero en la milla 18 me

desmoralicé, centrándome en poner un pie tras otro. Cuando caminaba agotado durante la última hora, me topé con un voluntario en la cuneta que llevaba gajos de naranja frescos. Tan cansado como estaba, me aseguré de cambiar de posición lentamente y acepté el regalo agradecido. El gajo de naranja fresco era una oferta que no podía rechazar: aunque era gratis, habría pagado con gusto si hubiera tenido el dinero y hubiera estado en el marco mental adecuado para hacer una transacción.

Dos millas más adelante, vi a otro voluntario que llevaba un regalo diferente: mitades de rosquillas de *Krispy Kreme*. Por desgracia, esta oferta no me motivó del todo (ni a los demás corredores que vi). No soy un puritano y he comido más rosquillas de las que debería durante años, pero las tres horas de la carrera más larga de mi vida no eran un buen momento para que me diera un subidón de azúcar. La oferta no era atractiva y no encajaba en ese contexto.[1]

Una oferta competitiva es como un gajo de naranja en la milla 18. Es como una proposición de matrimonio del chico o chica que ha estado esperando toda su vida. Una oferta que no puede rechazar es como la beca *Bonderman* de 20.000 euros que dan cada año a los estudiantes de último curso en la Universidad de Washington. Ésta se rige por normas muy estrictas: coger el dinero en metálico y viajar por todo el mundo. No volver durante ocho meses. Y mandarles una nota de vez en cuando para que les puedan decir a sus padres que sigue vivo. Si es uno de esos cientos de estudiantes que compiten por la beca cada año, hace lo correcto.

¿Cómo puede crear una oferta que sus posibles clientes no puedan rechazar? Recuerde, lo primero que necesita es vender lo que la gente quiere comprar: darles el pez. A continuación, asegúrese de que lo está comercializando entre las personas adecuadas en el momento oportuno. En algunas ocasiones, puede que tenga el público adecuado en el momento equivocado. A los corredores de una maratón les encanta comer rosquillas después de la carrera, pero no en la milla 18. Convierta su producto o servicio en un gancho competitivo, una oferta que no puedan rechazar.

A continuación, encontrará cómo hacerlo.

1. Entienda que lo que queremos y lo que decimos que queremos no siempre es lo mismo

La próxima vez que vaya en un avión lleno de gente y en el asiento de

atrás haya un bebé gritando sin coste adicional, recuerde este principio. Durante años, los viajeros se han estado quejando de los aviones saturados y de los asientos estrechos. El mismo tiempo que las compañías han estado ignorándolos. En alguna ocasión, una compañía aérea crea una campaña para responder a esta oferta: "¡Hemos dado más espacio para las piernas en el avión!".

Suena genial, pero unos meses después cambiaron el rumbo sin remedio y eliminaron los centímetros de espacio adicional. ¿Por qué? Porque a pesar de lo que dicen, la mayoría de los viajeros no valora esta medida lo suficiente como para pagar por ella. En realidad, aprecian los vuelos de bajo coste por encima de todo. Las compañías aéreas se han dado cuenta de ello y por eso le dan a la gente lo que quiere, no lo que dicen que quieren. Una buena oferta está relacionada con lo que la gente quiere en realidad y con lo que está deseando pagar.

2. A la mayoría nos gusta comprar, pero no que nos vendan

Una oferta irresistible puede aplicar una leve presión, pero a nadie le gustan las ventas agresivas. Por el contrario, las ofertas competitivas suelen crear la ilusión de que la compra es una invitación, no un gancho. Los servicios de compra social como *Groupon* (lo trataremos en un capítulo posterior) y *Living Social* han tenido éxito reclutando a sus clientes destinándoles gran parte de su estrategia de marketing. De hecho, el mayor reclamo de estas empresas suele ser que agotan las ofertas con gran rapidez, también conocido como "¡No me dejan darles mi dinero!".

Como puede imaginar, el sendero de la resistencia mínima es un buen lugar para quedarse. Los visitantes de Alaska no tardan en entender por qué el libro de cupones de 100 euros tiene mucho más valor que esa cantidad. No es necesario venderles a los corredores de maratón los beneficios de las naranjas frescas después de varias horas corriendo. Los estudiantes de universidad aventureros aprovecharán el valor de una beca de 20.000 euros para "viajar por todo el mundo y hacer lo que quieran" sin necesidad de muchas explicaciones.

Proyecto para crear una oferta.
Fórmula mágica: Público adecuado, promesa correcta, momento oportuno

= Oferta que no puede rechazar

Fundamentos

¿Qué está vendiendo? _______

¿Cuánto cuesta? _______

¿Quién pasará inmediatamente a la acción con esta oferta? _______

Beneficios

El beneficio principal es _______

Un beneficio secundario importante es _______

Objeciones

¿Cuáles son las objeciones principales de la oferta?

1.

2.

3.

¿Cómo responderá a estas objeciones?

1.

2.

3.

Oportunidad

¿Por qué alguien compraría esto ahora?

¿Qué puedo añadir para que mi oferta sea aún más competitiva?

3. Dé un impulso

Las mejores ofertas crean un sentimiento "¡Debe tener esto ahora!" entre los consumidores, pero muchas otras pueden tener éxito creando un sentido menos inmediato de urgencia. Dar un impulso cortés para animar a la acción inmediata distingue a una oferta decente de una de alto rendimiento. A continuación, encontrará varios ejemplos.

Ejemplo 1: El centro de yoga

Jonathan Fields, un abogado del fondo de inversión libre que se convirtió en empresario del bienestar, era propietario de un centro de yoga en Manhattan que se esforzaba por estar en la cima del mercado. Una sola clase costaba 18 euros y ser socio, 119 euros al mes. Al final del verano, el centro experimentó un descenso significativo, pero en octubre todo el mundo volvió a su rutina y empezaron a ir más a menudo.

Jonathan quería encontrar una manera de inspirar a las personas para que

volvieran antes de lo esperado y se comprometieran con ellos tanto como fuera posible. Tenía la idea de una oferta que no podrían rechazar: empezando el 1 de septiembre, los nuevos miembros tendrían clases ilimitadas hasta final de año por 180 euros. Básicamente, cuatro meses de yoga al precio de 45 días o el 62 por ciento de descuento del precio habitual. A esto hay que sumar dos factores adicionales para hacer la oferta más interesante si cabe: primero, cuanto antes se matriculara un nuevo miembro, a más clases podría asistir. De este modo, se creaba una urgencia inmediata. Segundo, la oferta podía anularse en cualquier momento. Si alguien iba el 3 de septiembre y no estaba seguro de comprometerse el resto del año, el personal se aseguraba de explicarle que la oferta tenía como fecha límite esa semana.

Gracias a las ofertas de Año Nuevo, la mayoría de los centros de este tipo obtuvieron la mayor parte de sus nuevos miembros en enero. La estrategia de Jonathan ayudó a su negocio a conseguir un gran incremento en septiembre, un mes tradicionalmente complicado. Además, estaba lo bastante cerca como para que al llegar el nuevo año, muchos de los miembros se comprometieran a transferir un plan mensual, con un precio prestablecido.

Ejemplo 2: Modelo empresarial ineficiente (Mercado ineficiente = Oportunidad de negocio)

Siempre que algo sea más complicado de lo que debería ser o que detecte una ineficiencia en el mercado, también podrá encontrar una buena idea de negocio. *Priceline* sacó partido a las deficiencias de los hoteles creando un sistema que permitiera a los consumidores reservar habitaciones en hoteles de renombre a bajo coste. Más tarde, otras empresas se aprovecharon de la falta de transparencia de *Priceline* creando un modelo de negocio que permitiera a los viajeros saber con qué hoteles trabajaba esta empresa. Todos estos modelos incluyen una oferta competitiva:

- **Oferta competitiva de *Priceline*:** Ahorro garantizado del 40 por ciento o más en hoteles de renombre.

- **Oferta competitiva de terceros:** Sepa qué hotel reserva con *Priceline*... y ahorre todavía más cuando sepa cuánto ofrecer con exactitud.

También puede obtener un poderoso modelo empresarial a partir de sistemas tradicionales que carezcan de transparencia. Si quiere crear una descabellada agencia inmobiliaria tradicional, pregunte al agente sobre *Redfin*, el servicio con sede en Seattle que divide las comisiones con los compradores.

Aprendí esta lección cuando un agente me comentó que *Redfin* "debería ser ilegal" y que promocionándola yo estaba perjudicando a la gente trabajadora. ¿Por qué los agentes (algunos) tienen tan mal humor? y ¿por qué debería ser ilegal hacer que los clientes ahorren dinero? Bueno, porque el dinero viene de los bolsillos de los agentes inmobiliarios, que suelen recibir comisiones completas y suculentas con independencia del trabajo que realicen. *Redfin* ha triunfado desafiando a los porteros y detectando una enorme deficiencia del mercado.

Hablando con los propietarios, se puso en marcha la franquicia *DirectBuy* para ofrecer a "la gente normal" (por ejemplo, a los que no son contratistas) electrodomésticos y electrónica del hogar a precio de minorista. Para abordar las preocupaciones de minoristas y fabricantes, *DirectBuy* estructuró su modelo empresarial cobrando una tarifa fija para que se unieran los consumidores. La oferta competitiva es: invierte en hacerte socio y ahorrarás miles de euros al remodelar tu casa.[2]

Ejemplo 3: El facilitador gráfico

En estas páginas, le invitaré a conocer a Brandy Agerbeck, pero primero observe el mapa conceptual que hizo para nosotros (véase la figura 7.1).[3]

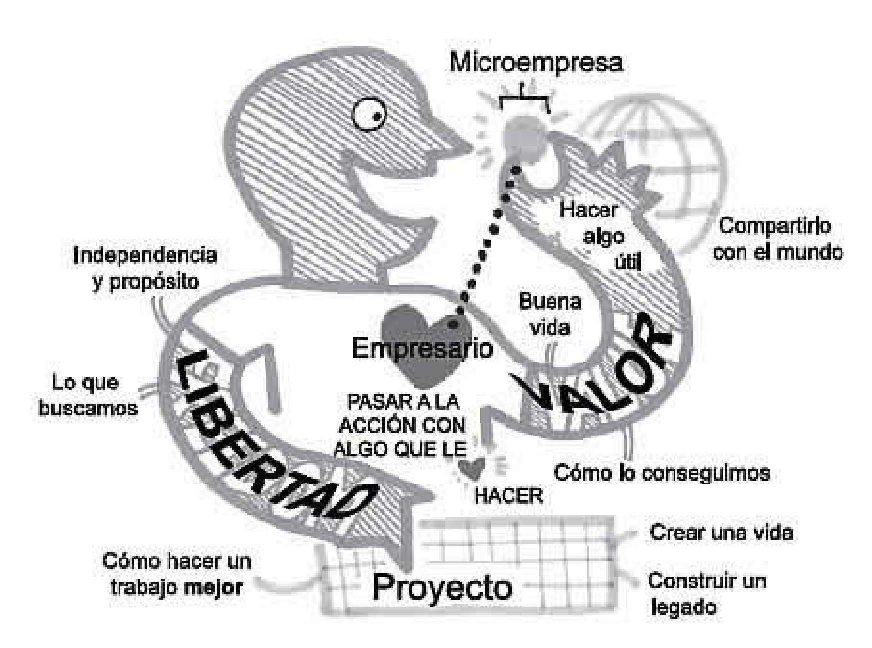


Figura 7.1. Mapa conceptual de Brandy Agerbeck.

Brandy dirige una empresa unipersonal con la filosofía de "nunca tengas un jefe, nunca seas un jefe". Brandy se dedica a crear representaciones gráficas de ideas, a menudo las que se expresan en reuniones, talleres o conferencias. Durante los últimos quince años, ha trabajado con cientos de clientes en todo

tipo de eventos. Es un modelo de negocio precioso creado por una artista con mucho talento, pero también suscita una cuestión: ¿cómo convence a los ejecutivos que no lo entienden al principio?

A continuación, encontrará lo que Brandy aprendió sobre el valioso servicio que proporciona a partir de innumerables interacciones con los clientes. Siempre empieza las conversaciones iniciales diciendo: "Tengo un fantástico y extraño trabajo". Esto despierta la curiosidad y también sirve para que la otra persona no se sienta mal si no está familiarizada con el trabajo del facilitador gráfico. Más adelante, Brandy aprendió que su mercado objetivo podían ser los ejecutivos o los moderadores de reuniones a los que ya atendía, pero que no eran los únicos que la contrataban. "Los que más me contratan son los coordinadores, para que actúe como su compañera visual silenciosa —dice—. De este modo, pueden centrarse por completo en el proceso de conocimiento del cliente y el progreso queda documentado."

VALOR PERCIBIDO Y EL CARO TRAYECTO A STARBUCKS

Casi al final de un viaje en coche de cinco horas desde Boise a Salt Lake City, hice una parada en un *Starbucks* situado a unos veinte minutos de la librería en la que tenía una charla esa noche. Cuando iba a entrar, cogí algo del maletero y me dejé las llaves dentro. Buen movimiento, Chris. Fue peor aún porque no me di cuenta de mi error hasta que no me acabé el café y la sesión de correo electrónico una hora más tarde, poco antes de tener que llegar a la librería.

Estaba enfadado conmigo mismo por haber sido tan estúpido, pero tenía que pensar rápido. Utilizando una combinación tecnológica (*iPod touch*, *MiFi*, teléfono móvil), localicé el número de un cerrajero local y lo llamé en seguida. "Por favor, ¿podría venir lo antes posible?" Él acordó llegar con la mayor rapidez que pudiera.

Para mi sorpresa, el cerrajero llegó tres minutos después en una furgoneta. Impresionante, ¿verdad? Acto seguido, sacó las herramientas y se acercó a la puerta de pasajeros. En menos de diez segundos, ya la había abierto, lo que me permitió sacar las llaves del maletero y continuar con mi vida. "¿Cuánto le debo?", pregunté. Quizás era porque yo no tenía coche y la última vez que pagué a un cerrajero fue hace diez años, o puede que yo fuera más barato, pero por cualquier razón yo esperaba que me pidiera unos 20

euros. En lugar de ello, dijo: "Son 50 euros, por favor."

No había hablado del precio con él cuando llegó y no estaba en posición de negociar, por eso le pagué y le di las gracias. Sin embargo me inquietó algo sobre la transacción e intentaba descubrir lo que era. Estaba enfadado conmigo mismo por dejar las llaves en el coche —había sido mi culpa— pero también sentía que pagar 50 euros era demasiado por un servicio tan breve.

Mientras me alejaba, me di cuenta de que en realidad quería que él hubiera tardado más en encontrarme, aunque me retrasara más. Quería que desbloquear mi coche le supusiera un esfuerzo mayor, a pesar de que eso no tenía ningún sentido. El cerrajero resolvió mi problema y me proporcionó una solución rápida y eficaz. Yo estaba descontento con nuestro intercambio por una razón negativa.

Reflexionando sobre ello, comprendí que no siempre tomamos decisiones de forma racional. Recordé algo que ocurrió en los inicios de mi empresa. Elaboré una guía de 25 páginas sobre descuentos para reservar tarifas aéreas y la vendí por 25 euros. Mucha gente la compró, pero otros se quejaron: "¿Veinticinco páginas por 25 euros? Eso es demasiado caro".

Sabía que no podía contentar a todo el mundo, pero no entendía esa objeción en concreto.

La idea de la guía era ayudar a la gente a ahorrar dinero en sus billetes de avión y muchos lectores contaron que habían ahorrado 300 euros o más después de haberla leído. "¿Qué tiene que ver el tamaño con el precio?" Recuerdo que estuve pensando en esa queja. "Si le doy el mapa de un tesoro, ¿se quejaría de que sólo tiene una página?" Ahora era mi turno. Todos otorgamos un valor subjetivo a artículos y servicios que puede no coincidir con el que "debería" tener.

Al igual que lo que queremos y lo que decimos que queremos no siempre es lo mismo, el modo en que otorgamos valor a algo no siempre es racional. Hay que aprender a pensar en el valor como lo hacen nuestros clientes, no necesariamente como les gustaría.

HERRAMIENTAS PARA UNA OFERTA IRRESISTIBLE: PREGUNTAS FRECUENTES, GARANTÍA Y ENTREGA ADICIONAL

Cuando siga trabajando en su oferta, recurra a tres herramientas que la harán irresistible: la página Preguntas frecuentes (o en la que proporcione las

respuestas a las cuestiones más comunes), una garantía increíble y dar a los clientes más de lo que esperan. A continuación, las analizaremos con más detalle.

1. Preguntas frecuentes: "Lo que quiero que sepa"

Quizás piense que una página de preguntas frecuentes sólo está diseñada para responder cuestiones. ¡Sorpresa! No es así... o al menos, no es su única función. Una página de preguntas frecuentes bien diseñada también tiene otro propósito extremadamente importante. Podría llamarlo "operación deshacer la objeción": el propósito adicional de una pregunta frecuente es proporcionar una reafirmación a los posibles clientes y superar las objeciones.

Su misión, suponiendo que la acepte, es identificar los principales inconvenientes que tendrán sus compradores cuando tengan en cuenta su oferta y responderles con premeditación por adelantado.

¿Se está preguntando cuáles serán las objeciones que pondrán a su oferta? Hay dos categorías: generales y específicas. Las específicas están relacionadas con un producto o servicio individual. Por ello, es difícil predecir cuáles son sin centrarse en una oferta concreta. Sin embargo, las objeciones generales aparecen casi en cualquier compra. Ésa es la razón por la que nos centraremos en ellas. Éstas suelen estar relacionadas con los deseos, las necesidades, las preocupaciones y los miedos más básicos de las personas.

A continuación, aparecen algunas de las más comunes:

- ¿Cómo sé que esto funciona de verdad?

- No sé si ésta es una buena inversión (y/o no estoy seguro de tener dinero para eso).

- No estoy seguro de confiarle mi dinero.

- ¿Qué piensan otras personas sobre esta oferta?

- Me pregunto si puedo encontrar esta información/conseguir este producto o servicio sin pagar.

- Me preocupa compartir mi información *on-line* (u otras cuestiones de privacidad).

La esencia de estas objeciones está relacionada con la "confianza" y la "autoridad". Debe crear confianza en el consumidor para superar estas barreras. Cuando elabore la oferta, téngalas en cuenta… y deles un giro para ponerlas a su favor. Éste es el tipo de mensajes que quiere transmitir:

- Esto funciona realmente porque…

- Ésta es una gran inversión porque…

- Puede confiarnos su dinero porque… (Otra opción sería: No tiene que confiarnos su dinero porque trabajamos con una empresa de confianza consolidada…)

- Otras personas creen que es genial y puede leer sus opiniones aquí…

- Tiene que pagar este producto o servicio (Otra opción sería: Las versiones gratuitas no son tan buenas, requiere mucho esfuerzo conseguirlo, etc.)

- Su información y privacidad son cien por cien seguras porque…

¿Entiende cómo funciona? La idea es no estar a la defensiva (quiere evitar eso), sino ser dinámico a la hora de responder a las preocupaciones. Utilice el modelo que aparece más abajo para describir su oferta, se conoce como "formato básico para impresionar". Funciona de este modo:

- **Punto 1:** ¡Esto es impresionante! [Beneficio principal]

- **Punto 2:** En serio, esto es realmente impresionante. [Beneficio secundario]

- **Punto 3:** Por cierto, no tiene que preocuparse por nada. [Respuesta a las preocupaciones]

- **Punto 4:** Observe, es realmente impresionante. ¿A qué está esperando? [Pase a la acción]

En el formato básico para impresionar, el punto 1 es el beneficio principal, el 2 es un refuerzo del primero o un beneficio adicional importante, el punto 3 se encarga de las objeciones y el 4 los une todos e invita a los compradores a pasar a la acción. No siempre lo conseguirá a la primera —a

veces descubrirá nuevas objeciones cuando se desarrolle el proceso inicial de venta con clientes en tiempo real— pero tratar las barreras más importantes desde el principio le ayudará a tener un mejor comienzo que si se limita a esperar y ver qué pasa.

2. La increíble garantía: "No se asuste"

Independientemente de lo que esté vendiendo, la preocupación predominante de muchos posibles clientes es "¿Qué ocurre si no me gusta? ¿Me devolverán mi dinero?". Un modo frecuente y muy efectivo para combatir esta cuestión es ofrecer una garantía satisfactoria. Un consejo: no elabore una garantía complicada, confusa o aburrida. ¡No quiere que su cliente piense demasiado! Haga que sea simple y fácil. Además, si existe alguna forma de vincular los resultados prometidos de su oferta a la garantía, hágalo. Nev Lapwood, que dirige un programa de enseñanza para la práctica del *snowboard* (conocerá su historia más adelante), ofrece una garantía del 120 por ciento. Si el programa no le impresiona, le devuelven el 100 por cien de su dinero, más un 20 por ciento por las molestias[4]. Cuando diseñé el cartel para *Travel Hacking*, prometí que los miembros que aplicaran las estrategias del programa ganarían como mínimo 100.000 millas de vuelo al año, suficiente para cuatro billetes de avión gratuitos.

No todas las empresas pueden ofrecer una garantía increíble, sobre todo si hay costes de entrega sustanciales por adelantado. Por otra parte, también puede decidir de forma deliberada no garantizar su producto o servicio y lanzar una gran oferta por ese motivo. La falta de garantía actúa como proceso de filtrado, descartando a los clientes que no sean adecuados, mientras refuerza la compra de los que lo son. En general, debería ofrecer una garantía increíble o no ofrecer ninguna. Una garantía débil o una que no esté clara puede ir en contra de su credibilidad en vez de ayudarle.

3. Entrega adicional "Vaya, mira todo lo que no esperaba"

Inmediatamente después de comprar algo, a menudo experimentamos un poco de ansiedad: ¿ha sido una buena compra? ¿He malgastado mi dinero? Querrá abandonar este sentimiento haciendo que la gente se sienta bien con la decisión que acaba de tomar. La manera más fácil y esencial de reforzarla es

dándoles un rápido acceso a lo que han pagado. Pero vaya más allá, querrá hacer una entrega adicional: darles más de lo que esperaban. También puede hacerlo elevando la categoría de la compra enviándoles una inesperada tarjeta de agradecimiento a su correo electrónico o de cualquier otra forma que saque lo mejor de su empresa.

La idea es que las pequeñas cosas cuentan.

Como el gajo de naranja en la milla 18 de la maratón, una oferta que no puede rechazar llega en el momento adecuado. Cuando siga con su proyecto hacia la libertad, piense detenidamente cómo puede crear una oferta irresistible de forma similar.

El siguiente paso es dar a conocer la oferta al mundo. ¿Está preparado?

Puntos clave

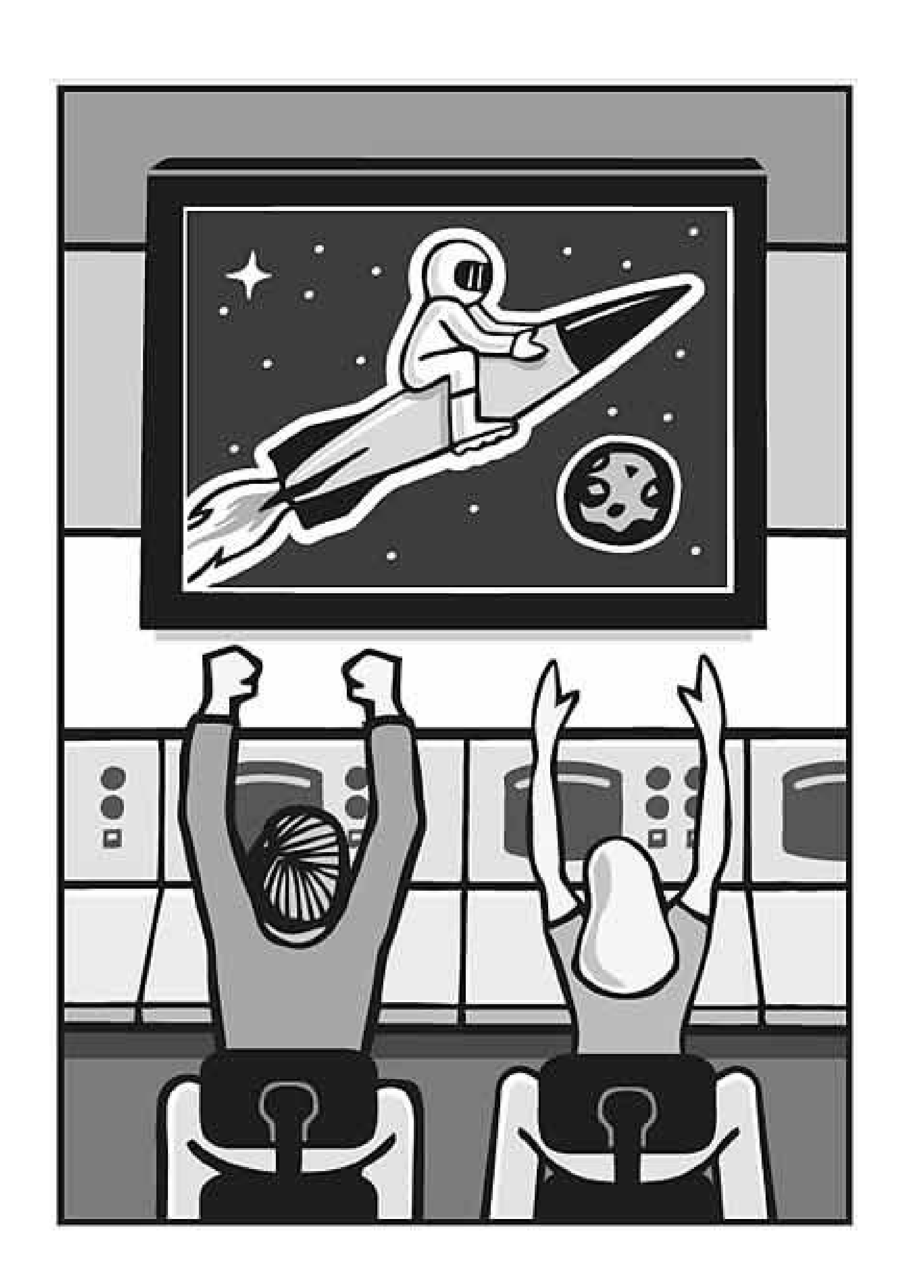
- *Vincule su oferta a los beneficios directos que recibirán los clientes tanto como sea posible. Como los libros de vales de Alaska, una oferta irresistible paga por sí misma haciendo una proposición de valor clara.*

- *Lo que la gente quiere y lo que dice que quiere no siempre es lo mismo. Su tarea es descubrir la diferencia.*

- *Cuando esté desarrollando una oferta, piense detenidamente en las objeciones y responda a ellas por adelantado.*

- *Motive a los clientes haciendo que tomen una decisión. La diferencia entre una buena oferta y una gran oferta es la urgencia (también conocida como oportunidad): ¿por qué debería actuar la gente ahora?*

- *Ofrezca reafirmación y agradecimiento justo después de que alguien le compre algo o le contrate. De esa manera, encontrará un modo sencillo pero significativo para sobrepasar sus expectativas.*



8. ¡Lanzamiento!

Un viaje a Hollywood desde el salón o el rincón de la cafetería

"Antes de empezar, prepárese con cuidado."
—Marcus Tullius Cicero

Vamos a viajar a Hollywood a través de nuestro cine local. Cada año, hay películas que tienen un coste de producción enorme, a menudo 100 millones de euros e incluso más. Los productores saben que sólo tienen una ventana limitada para asegurar un gran éxito. Si el fin de semana del estreno no es apoteósico, puede que tengan una buena película, pero no el taquillazo que necesitan para recuperar su elevada inversión.

También saben que aunque algunas personas no deciden qué película van a ver hasta que llegan al cine, muchos otros quieren ver una película en concreto. Si han oído hablar de ella con antelación, creándose expectativas e ilusionándose, estarán más ansiosos por ver la película —y también se lo contarán a sus amigos—.

Ésta es la razón por la que Hollywood inicia el "prelanzamiento" de una gran película muchos meses antes, a menudo una estación completa o incluso el año anterior. Durante este tiempo, muestran algunos avances al comienzo de otras películas, la dan a conocer a través de campañas en Internet y trabajan en los detalles de las relaciones públicas mucho antes del estreno.

La campaña del prelanzamiento es un éxito cuando la gente espera la película con impaciencia, pregunta cuánto queda para el estreno, hasta que —"por fin"— está lista para que el público la vea. Entonces, el estudio espera que cientos de miles de espectadores paguen su entrada y vayan al cine. Sin una campaña de prelanzamiento activa, puede que la película sea genial pero las posibilidades de éxito comercial son mucho más bajas.

El mismo principio se emplea para las microempresas. Con independencia de que sea una película de Hollywood o la presentación de su nueva clase de punto, los lanzamientos se crean principalmente a través de una serie de comunicaciones frecuentes con posibles clientes y con la clientela existente. Al igual que los productores que revelan algunos avances cuando se acerca la fecha (primero uno más corto, luego uno más largo) y los eventos de prensa que organiza *Apple* con Steve Jobs a la cabeza (creando expectativas para futuros productos que vuelven locos a los clientes), las pequeñas

empresas pueden reproducir este ciclo por sí mismas.[1]

• • •

Karol Gajda y Adam Baker, dos amigos con empresas independientes en distintas partes del país, decidieron unirse en un proyecto más grande. Karol se licenció en ingeniería por la *University of Michigan*, pero nunca trabajó como ingeniera. Su primera idea procedía de la lectura de un clásico del marketing con noventa años en su haber llamado *Publicidad científica* escrito por Claude Hopkins. En el libro, Hopkins trataba las "ventas de liquidación", la táctica "todo debe salir" de la vieja escuela utilizada por los vendedores de muebles durante décadas. Karol no tenía una tienda de muebles, pero se preguntaba: ¿qué ocurriría si reunimos una venta de liquidación moderna, con énfasis en dar mucho valor a bajo precio, pero sólo durante un período limitado?

Karol y Adam se dedicaban al negocio de la edición de información y se pusieron a trabajar con rapidez, invitando a otros colegas a participar. El tono era enigmático: contribuya con sus productos al conjunto global para vendernos como grupo de bajo coste durante un tiempo limitado.

Si ayuda a promocionar la oferta entre su público de clientes y seguidores, obtendrá una comisión del 80 por ciento de todo lo que venda. Era un buen tono y Karol y Adam habían pasado mucho tiempo entablando relaciones y consiguiendo una buena fama por su trabajo. De veinticinco peticiones, veintitrés personas dijeron que sí.

Organizándolo todo, acabaron con un paquete enorme valorado en 1.054 euros. Ellos lo venderían a 97 euros, menos del 10 por ciento del valor global y un precio que les hacía esperar una buena respuesta por parte de los clientes.

El "gancho" procedía de la idea de ventas de liquidación: la oferta sólo estaría disponible setenta y dos horas, no se vendería ningún paquete más después de ese período limitado de tiempo.

Llegó el gran día y publicaron la oferta en la red. Durante diez minutos no ocurrió nada. Karol estaba sentada a la espera de las estadísticas en Austin mientras que Adam se mordía las uñas en Indianápolis. ¿Había salido algo mal? Por suerte no... Sólo fueron los primeros diez minutos.

De repente, un hilo de visitantes se convirtió en una corriente, después en una riada. Cada vez más personas se enteraban de la oferta e iban a comprar. ¡Vaya! El servidor estaba a pleno rendimiento y no paraban de llegar mensajes de "Notificación de pago recibida" a la cuenta de *Gmail* de Karol.

La riada continuó el resto del día, disminuyendo un poco al día siguiente y volviendo a subir al final del tercer y último día. Cuando el humo se disipó,

Karol y Adam calcularon los resultados. Total de ventas: 185.755 euros en tres días sin dormir. Tal fue el poder de un lanzamiento de producto bien diseñado.

ÉRASE UNA NOCHE OSCURA Y DE TORMENTA

Debido a que una campaña de lanzamiento planificada puede proporcionar unos resultados mucho mejores que limitarse a publicar algo y decir "Ahí lo tiene", querrá pensar detenidamente cómo estructurarla. La campaña suele desarrollar una serie de mensajes que se envían al público teniendo en mente la analogía de Hollywood: lo peor que puede hacer en un lanzamiento es estrenar la película sin que nadie lo sepa. Una opción mucho más adecuada es contar una historia. Ésta podría desarrollarse del siguiente modo…

- **Una mirada anticipada hacia el futuro:** En la primera mención de su inminente lanzamiento, no quiere dar todos los detalles. Suele ser mejor empezar con un simple aviso. Por ejemplo, algo como esto: "Estoy trabajando en algo interesante. Va a ser genial cuando esté terminado, pero de momento sólo quiero hacerle saber que estoy en ello". El objetivo es crear expectación poco a poco para lo que acabará siendo disponibilidad de compra.

- **¿Por qué importa este proyecto?:** El mensaje anticipado más importante sobre el lanzamiento (y el que tiene que reforzarse de forma continua) es por qué deberían estar interesados sus posibles clientes y su clientela. En el bombardeo de información al que nos someten cada día, ¿por qué alguien debería detenerse y prestar atención a este proyecto? El mensaje que quiere transmitir es: "Este proyecto es una innovación por esta razón, las personas se beneficiarán de este modo y debería interesarle por estas razones".

- **Planificar la gran presentación:** Los dos mensajes anteriores, así como cualquier otro, se centran en el proyecto en sí mismo, no en el lanzamiento. Éste es el momento en el que amplía algunos de sus detalles. ¿Cuándo será? ¿Cómo funcionará? ¿Habrá algún tipo de descuento para los primeros compradores? Y lo más importante, ¿qué necesita saber la gente en este momento?

- **Estamos casi preparados:** Esta comunicación se lleva a cabo justo antes del lanzamiento, en algunas ocasiones, el día de antes. El mensaje es: "Ésta es la calma que antecede a la tormenta. Vamos a encender la mecha y nos sentimos muy emocionados por ello". En esta fase, podemos incluir algunos recordatorios de última hora o detalles sobre el lanzamiento y el objetivo es convertir las expectativas en una decisión real. (Quiere que los posibles clientes decidan con antelación que quieren lo que está preparando.)

- **¡Aquí está!:** El mensaje es: "Finalmente, aquí está. Todo el mundo ha estado esperando y ahora estamos listos". Esta comunicación suele ser más corta que las demás porque si ha hecho un buen trabajo, ya habrá muchos compradores preparados para actuar. En esta fase, abre las puertas a la multitud... o al menos, eso espera que ocurra. En este mensaje, les envía un enlace (o les proporciona otro método de compra) y les anima a que pasen a la acción.

Interludio

Hagamos una pequeña pausa. Lo que ocurre justo después de este punto es tan importante como lo que ya ha ocurrido. Un buen comerciante no se duerme en los laureles después de un lanzamiento porque sabe que tiene la posibilidad de incrementar los resultados de forma significativa con un poco de esfuerzo. Un lanzamiento suele tener como resultado una respuesta cíclica similar a la que aparece en la figura 8.1.

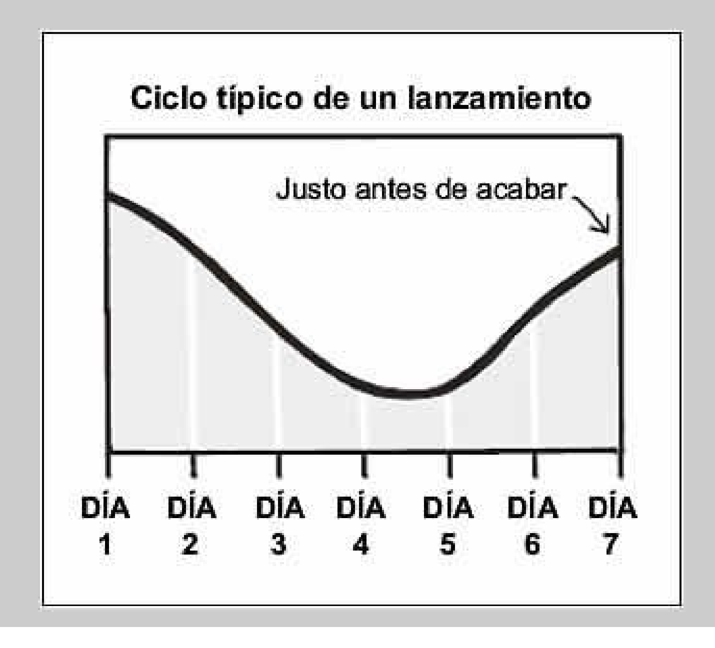


Figura 8.1. Ciclo típico de un lanzamiento.

Si el lanzamiento dura una semana, tenderá a ver una fuerte respuesta durante el primer y el segundo día, seguida de un descenso considerable y un elevado repunte justo antes de la clausura. Esto ilustra además por qué necesita un ciclo de lanzamiento: si no tiene cierre, no verá el repunte final. Si se limita a hacer un lanzamiento y pasar a otra cosa, no tendrá oportunidad de crecimiento. Ahora retomemos la historia...

- **Así es cómo funciona:** Siempre hay algo que va mal en los lanzamientos. En este momento, tiene una oportunidad para detectarlo o bien corregirlo, además de ofrecer a los demás información actualizada sobre cómo están marchando las cosas. Durante esta fase, también es importante compartir historias de clientes felices que ya han comprado. El mensaje es: "Mire cuánta gente se ha hecho con los beneficios de nuestro producto".

- **El paso del tiempo:** Justo antes de que la oferta salga del mercado, de eliminar los descuentos o de subir el precio, debe dar un impulso final. El mensaje es: "Casi hemos terminado. Ésta es su última oportunidad".

- **"Me gustaría dar las gracias a mi madre por haber creído en mí":** Todo buen lanzamiento tiene un período de cierre en el que la montaña rusa llega a su fin, aunque la oferta siga estando disponible de forma diferente. El mensaje es: "Todo ha terminado. Gracias a todo el mundo. Esto es lo siguiente".

Desastre y recuperación:
Edición "Multitud de clientes nuevos"

Al igual que el problema de tener mucho dinero, tener demasiados clientes suele ser un conflicto que se agradece, pero puede provocar una gran confusión si llegan al mismo tiempo y el proveedor clave no está listo. A continuación, podrá leer lo que aprendió David Wachtendonk, el fundador de una empresa de organización de eventos en Chicago, cuando recibió dos mil clientes más de los que esperaba en una promoción.

"En junio de 2010, nuestra compañía participó en un Groupon *(sitio Web de ofertas del día). Investigamos un poco y parecía que podría ser una buena*

ocasión para que nuestra empresa se diera a conocer a través de un concepto que queríamos lanzar en Chicago. Tras unas charlas con los demás miembros, acordamos que sería una unión perfecta. La última tarea que nos quedaba era encontrar un sitio apropiado. Después de que fallaran algunas oportunidades iniciales, encontramos un nuevo restaurante que estuvo de acuerdo en trabajar con nosotros.

El día que se publicó la oferta, no teníamos ni idea de lo que iba a suceder. Nuestro representante calculó que venderíamos de 1.000 a 1.500 unidades... pero 3.300 unidades después, terminó el día. Creíamos que teníamos sistemas para hacer frente a un incremento en las previsiones, pero desafortunadamente nos vimos desbordados. El teléfono se quedó sin atender y los correos electrónicos llegaban sin parar. Tuvimos que sacar lo mejor de nosotros mismos. La mayoría de los clientes entendían bastante bien que éramos una empresa pequeña, pero no todo el mundo fue tan amable.

Tras lanzar la oferta, nos dimos cuenta de que el restaurante iba camino de convertirse en un bar donde se ven deportes. Ésa no es la situación ideal para un sitio en el que después de cenar se representa una obra de teatro. La clientela cambió, la atmósfera era envolvente y el propietario de la empresa hizo todo lo que pudo para acomodarnos. Por desgracia, la mejor intención no siempre es suficiente y nuestros nuevos clientes nos lo hicieron saber. Trabajamos sin descanso con su equipo para hacer que se diera más prisa en organizar a los grupos grandes e incluso proporcionamos nuestra propia azafata y director para la mayoría de representaciones con la esperanza de mejorar la experiencia. Debido a que perdimos el control, la calidad no cumplió las expectativas al principio, el servicio fue descuidado y la experiencia global perdió su esencia. Las primeras representaciones fueron todo un desafío, pero con el tiempo la situación mejoró. Cuarenta y siete representaciones más tarde, recuperamos el control.

Nuestra empresa había estado investigando y lo que pensamos era ofrecer una agilidad obligada adecuada para la oferta, pero nuestros esfuerzos se quedaron cortos. Deberíamos haber sido más dinámicos y haber realizado un trabajo mejor a la hora de comunicar las expectativas a nuestros clientes. Por suerte, nuestro equipo lo hizo sobre la marcha y estamos vivos para contarlo. Lo que siempre me preguntan es '¿Haría otro Groupon?'. Tengo que confesar que sí. Aparte de los desafíos que supone este concepto, proporciona una visibilidad que el marketing tradicional no ha conseguido nunca."

Como con todo en la vida, es importante mantener la palabra en los lanzamientos. Si su oferta termina en una fecha determinada y tiene una gran respuesta, no hay duda de que se pondrán en contacto con usted para que haga excepciones una vez que haya concluido. Es tentador ganar más dinero, pero si ha dicho que terminaría en una fecha dada, es necesario que mantenga su decisión. A largo plazo, esto jugará a su favor porque la gente se dará cuenta de que tiene palabra. Karol y Adam recibieron muchas peticiones después de que hubiera terminado el período de setenta y dos horas, pero rechazaron educadamente una por una.

Una cosa más: si admite un error, debilidad o limitación en su producto, es probable que esto le ayude, en lugar de dañarle. Cuando evaluamos una decisión de compra, nos gusta tener en cuenta las fortalezas y las debilidades. Si el desarrollador de un producto nos cuenta personalmente que no es perfecto —"y aquí está el por qué"— tendemos a confiar en él.

Este estilo de mensaje se puede apreciar en la campaña de reelección del presidente Obama en 2012. Un anuncio previo a favor de su reelección contenía esta declaración de un votante: "No estoy de acuerdo con Obama en todo, pero le respeto y confío en él". Al mismo tiempo, un anuncio publicado esa misma semana en contra de la reelección lanzaba la siguiente declaración de un detractor: "Me gusta Obama, pero simplemente no entiendo sus políticas".

En esencia, son la misma declaración, sólo cambia de sitio el énfasis en lo que cada parte quiere hacer creer a los votantes. Estos mensajes están compuestos por una admisión de incertidumbre y un argumento. De este modo, ambos son una buena solución para los votantes independientes que todavía no se han decidido.[2]

En todos los mensajes que envíe (ya sean a través del correo electrónico o cualquier otro medio), querrá ser consciente de varias cualidades. La primera y más importante es lo que ya hemos mencionado: la necesidad de contar una buena historia. No obstante, no siempre es suficiente por sí sola. También debe tener en cuenta la identificación y la oportunidad. La primera se refiere a la necesidad de garantizar que las personas que se enteren del lanzamiento puedan contarlo. ¿Se ven a sí mismos en los personajes de su historia? ¿Entienden claramente cómo les va a ayudar? ¿Lo han captado?

El último factor es la oportunidad y puede ser la diferencia esencial entre unos buenos resultados ("Lo hemos hecho bien") y unos excelentes ("¡Hemos arrasado!"). Sin la oportunidad, los clientes evaluarían la oferta y la

considerarían interesante, pero no pasarían a la acción porque no tienen necesidad de hacerlo en este momento. No quiere presionar a las personas para que compren si no están preparadas, pero sí transmitir un sentido de urgencia.

Por esa razón, un buen lanzamiento siempre tiene en cuenta el factor de la oportunidad.

NO TODO SON LAS VENTAS

El objetivo de un buen lanzamiento no sólo es convertir al mayor número de posibles clientes. También debe preservar su relación con otra clientela potencial e incrementar su influencia. La razón de su importancia es que no quiere insistir demasiado. Es mejor entablar relaciones poco a poco.

Siempre habrá quien se queje cuando venda algo a un precio determinado. No puede hacer nada para cambiar esta actitud, sólo aceptarla y no preocuparse por eso. Pero sí querrá prestar atención a un grupo más amplio. ¿Qué se habla sobre usted? ¿Cómo perciben el valor de su oferta y el estilo de sus mensajes? Un buen lanzamiento debería incrementar las ventas e influenciar al mismo tiempo. Si está recibiendo una retroalimentación positiva de la gente que no compra su producto, pero que quiere apoyarle de otra forma, va por el buen camino.

La narración y el lanzamiento del "Kit para crear un imperio"

Era mi lanzamiento más importante hasta la fecha: un curso empresarial on-line *llamado "Kit para crear un imperio" que acabó sentando las bases de este libro. Durante meses realicé entrevistas e investigaciones, recopilando lecciones de empresarios poco convencionales y extrayendo los secretos de su éxito. Aunque cuando lo preparaba, me sentía bloqueado —algo no encajaba y seguía posponiendo la fecha del lanzamiento—.*

Mientras estaba planificando un viaje a Europa y al África occidental, había reservado un vuelo que al final me llevaría a Chicago pero no tenía billete de vuelta hasta mi casa en Portland. Por capricho, comprobé los horarios del sistema ferroviario público, creyendo que no habría ningún tren que me interesara al otro lado del país pero aun así eché un vistazo. Para mi sorpresa, el nombre del tren que iba de Chicago a Portland era Empire Builder *(Creador de un imperio). Vaya. Se me estaba empezando a ocurrir una idea, pero al principio pensé que era una locura llevarla a cabo. Esa misma tarde, sonó el timbré y apareció un repartidor con un paquete. Cuando abrí la caja, vi un*

bolso de bandolera gratuito que me enviaban unos amigos que había hecho en la compañía de Tom Bihn (hablaremos de él en un capítulo posterior). El nombre del bolso era... Empire Builder.
No tengo claro si Dios, el universo o la compañía de Tom Bihn me estaban enviando el mensaje, pero decidí seguir la idea hasta donde me llevara. Hice planes para ir al África occidental, volar a casa vía Chicago y lanzar el "Kit para crear un imperio" en un solo día, en directo desde el tren Empire Builder. *Además, era mi cumpleaños, también lo incluí como parte de la historia. Le pedí a mi amigo J. D. Roth que me acompañara, nos reunimos en Chicago y preparamos la jornada. Al subir al tren, creamos una "sala de* blogger*" allí mismo, un vagón lleno de varios productos de Apple —entreteniendo a los demás pasajeros, muchos de ellos eran turistas de edad avanzada—. En las semanas anteriores al gran día, estuve contando el plan a los miembros de mi comunidad con una mezcla de emoción y pavor. Estaba contento por el lanzamiento del nuevo curso pero me preocupaba que no pudiera terminarlo a tiempo. A esas alturas, no había flexibilidad para cambiar la fecha, ni tenía un plan por si las cosas no iban bien.*
Por suerte, todo fue según lo esperado. Terminé las últimas correcciones en el vuelo de Lufthansa a Chicago. Dos días después, lancé el "Kit para crear un imperio" a cientos de compradores impacientes, muchos de ellos habían estado esperando desde la campaña de pre-lanzamiento. El resultado fueron 100.000 euros en ventas antes de terminar, justo veinticuatro horas después de que nuestro tren pasara por el estado de Washington y llegara a Oregón.
El mensaje tenía una buena historia y una oportunidad incorporada: la oferta se acabó cuando llegamos a Portland. Lo que más me gustó fue recibir mensajes de correo electrónico de personas que decían no estar interesadas en el curso pero que les había encantado la historia del viaje en tren. No siempre tengo razón, pero esta vez todo estaba en su sitio.

LANZAMIENTO EN EL AEROPUERTO DE LONDRES, ONCE HORAS PARA LLEGAR A BRASIL

Después de terminar un curso en la universidad, Andreas Kambanis se resistió durante seis meses, pero no quería conseguir un trabajo por cuenta ajena e intentó crear algo por sí mismo.

El objetivo era desarrollar una aplicación de *iPhone* y hacer rutas guiadas

en bicicleta por Londres a través de Internet, pero los contratiempos iniciales fueron significativos. Entre otras cosas, Andreas utilizó el nombre *London Cyclist* (Londres ciclista) sin saber que ya había una publicación con ese nombre, que enviaría una carta de queja y amenazaría con demandarle. Mientras tanto, todos sus amigos se habían puesto a trabajar para algunas empresas. Por eso tenían dinero para salir por las noches y Andreas tenía que quedarse en casa.

Andreas estaba atrapado, planificando su primer lanzamiento con un compañero justo antes de emprender un viaje personal a Brasil. Unas semanas antes de su marcha, su amigo abandonó. Andreas redujo la cantidad de entregas previstas, pero decidió continuar con el lanzamiento y el viaje.

Llegó el gran día y lanzó la aplicación desde la sala de embarque del aeropuerto de Heathrow exactamente treinta minutos antes de subir al avión. Sentado en clase turista durante once horas de vuelo, tenía todo el tiempo del mundo para pensar en su nuevo negocio, pero no podría utilizar Internet durante el viaje y no podía hacer nada al respecto. Como explicó más tarde, desconectarse después de publicar una aplicación no era la mejor decisión, pero como no tenía mucho público, no esperaba tener resultados reales de forma inmediata. Al llegar a São Paulo, Andreas no pudo resistirse y activó el *roaming*de su *iPhone* para comprobar cómo iba todo.

Con cara de sueño y sentado en una fila de asientos abarrotados que daba a una ventana, hizo números y no podía creer lo que veía: habían llegado multitud de pedidos, igual que les ocurrió a Karol y Adam. No era una fortuna, pero en el transcurso del vuelo a través del Atlántico, el lanzamiento había pagado su billete de avión y la primera semana de alojamiento. Andreas siguió con un vuelo conectado hasta Río, abandonando toda esperanza de utilizar la opción de *roaming* de su teléfono y seguir viendo cómo llegaban las ventas.

Yo prefiero pasar mis lanzamientos en casa con bastante café cerca, gestionando los inevitables problemas técnicos mientras estoy en contacto con compañeros y compradores. Pero en ese caso, tener la fecha límite obligada del inminente vuelo —y tener que subir al avión en Heathrow, estuviera listo o no— sirvió de gran motivación para Andreas. "Es difícil explicar con palabras por qué la fecha límite física era una parte tan importante de la realización del proyecto —me comentó—. Creo que es tan estimulante porque parecía imposible conseguirlo y me hizo simplificarlo todo para que el proyecto estuviera terminado.[3]

• • •

Una buena estrategia de lanzamiento ayuda a cualquier empresa, sea en la red o no. Veamos cómo una compañía editorial independiente utilizó las mismas estrategias que les funcionaron a Karol y Adam, pero para un lanzamiento que no tenía nada que ver con Internet y de ámbito local. Anastasia Valentine publica libros para niños y solía trabajar con "grandes compañías que tenían enormes presupuestos de marketing". Como es natural, ella no tenía acceso al mismo tipo de recursos para su propio lanzamiento, pero sabía lo suficiente como para generar expectación ante un evento específico a lo largo del tiempo.

La primera parte era empezar a preguntar —pedir ayuda a toda la gente que conocía—. "No estábamos seguros de cómo filtrar nuestras solicitudes —dijo Anastasia—, por eso preguntamos a todo el mundo en lugar de hacer una selección. Pedimos cobertura en los periódicos, apariciones en televisión, promociones, donaciones para una gran fiesta y todo lo que se pudiera imaginar."

Las peticiones se acabaron al obtener una respuesta positiva de casi todo el mundo. Cuando llegó el gran día, la cola salía por la puerta y Anastasia se aseguraba de que todos los asistentes tuvieran una buena experiencia. Debido a que los adultos que compran libros infantiles suelen llegar acompañados de niños, añadió espacios para colorear y un concurso casero, " Ponle el diente al cocodrilo". Aunque el lanzamiento era para un evento fuera de la red, el tráfico Web se incrementó un 267 por ciento y se dobló la lista de suscripción al correo electrónico. Aprender a pedir también es instructivo. "Personas que creíamos que no tendrían el más mínimo interés... ¡se presentaron con amigos! —dijo—. Mientras tanto, otros que imaginábamos que estarían totalmente interesados nunca respondieron. La lección era que no debería dar por hecho que alguien no va a estar interesado, no va a asistir o no va a comprar."

Si acaba de empezar a planificar su lanzamiento, tenga en cuenta la lista que aparece a continuación. Ésta tiene dos usos: como plantilla, para que una nueva empresa organice su primer lanzamiento y como generador de ideas, para un negocio existente.

Lista de treinta y nueve pasos para lanzar un producto

Nota: *Cada lanzamiento de producto es diferente. Utilice estos pasos como guía para el suyo propio. En algunas ocasiones, añadiendo uno o dos pasos que, de lo contrario, dejaría pasar, obtendrá un incremento considerable en las ventas?*

Marco general

1. *Compruebe que su producto o servicio tiene una proposición de valor clara.*[4] *¿Qué reciben los clientes cuando pagan por su oferta?*

2. *Seleccione descuentos, incentivos o recompensas para los primeros compradores. ¿Qué premio tendrán por haber pasado a la acción?*

3. *¿Ha hecho que el lanzamiento sea divertido de algún modo? (No olvide pensar también en los no compradores como posibles clientes. Si la gente no quiere comprar, ¿seguirán estando interesados en escuchar o leer algo sobre el lanzamiento?)*

4. *Si su lanzamiento es* on-line*, ¿ha grabado un vídeo o un mensaje de audio para complementar la copia escrita?*

5. *¿Ha generado expectativas antes del lanzamiento? ¿Están emocionados los posibles clientes?*

6. *¿Ha creado urgencia —no una falsa urgencia, sino una auténtica razón para la oportunidad— en torno al lanzamiento?*

7. *Publique la fecha y la hora del lanzamiento con antelación (si es* on-line*, habrá quien acampe en el sitio una hora antes, actualizando la página a cada rato)?*

8. *Revise todos los materiales de venta varias veces... y haga que los repase alguien más?*

9. *Compruebe todos los enlaces Web del carro de la compra o procesador de pago y haga doble clic sobre ellos desde un ordenador y un navegador diferentes?*

Siguientes pasos

10. *Si se trata de un producto* on-line*, ¿es adecuado configurar un carro de la compra o una cuenta en* PayPal*?*

11. *Compruebe todos los pasos del proceso de pedido varias veces. Siempre que modifique cualquier variable (precio, componentes de*

pedido, texto, etc.), vuelva a comprobarlo

12. *¿Ha registrado todos los dominios asociados a su producto? (Los dominios son baratos. También puede hacerse con* **.com**, **.net**, **.org** *u otra extensión similar si está disponible.)*

13. *¿Ha subido todos los archivos al sitio adecuado?*

14. *Revise con detenimiento la página de pedido para detectar errores o realizar pequeñas mejoras. Imprímala y compártala con amigos para repasarla, incluyendo a un par de personas que no sepan nada sobre su empresa*

15. *Lea los mensajes importantes (comunicación del lanzamiento, página de pedido, página de ventas) en voz alta. Es probable que encuentre algún error o una frase con una redacción un poco pobre que se le haya escapado mientras lo hace*

16. *¿Ha creado usted o bien su diseñador algún gráfico personalizado para la oferta, incluyendo cualquier anuncio necesario para socios o afiliados?*

Cuestiones monetarias

17. *Establezca una meta monetaria clara para el lanzamiento. ¿Cuántas ventas quiere obtener? ¿Cuántos ingresos netos? En otras palabras, ¿qué se considerará un éxito?*

18. *Avise a la cuenta mercantil o bien al banco de la llegada de próximos ingresos.*[5]

19. *Cree un plan alternativo para los ingresos inminentes si es necesario (abra una cuenta mercantil adicional, cambie todos los pagos a* Paypal, *etc.)*

20. *¿Puede añadir otra opción de pago por si alguien tiene problemas a la hora de realizar un pedido?*

21. *Si va a ofrecer un producto con un precio elevado, ¿puede proporcionar un plan de pago? (Es común ofrecer un pequeño descuento*

para los clientes que realicen la totalidad del pago en una sola vez. Esto sirve como incentivo para los clientes que prefieran pagar todo de una vez y proporciona una alternativa a los que necesitan pagar pasado un tiempo.)

La noche anterior

22. *Limpie su correo electrónico todo lo que pueda, así como cualquier otra tarea* on-line, *para centrarse en el gran día que le espera mañana*

23. *Escriba un mensaje de lanzamiento convincente a sus listas de lectores, clientes y/o afiliados*

24. *Prepare un artículo de blog y de cualquier otro medio social (si es que procede)*

25. *Ponga dos alarmas para no quedarse dormido y levantarse al menos una hora antes del lanzamiento*

La gran mañana

26. *Programe la hora del lanzamiento para que se adapte a su público, no a usted. En condiciones normales, lo mejor suele ser publicarlo por la mañana temprano y, en mi caso, según la zona horaria de la Costa Este*

27. *Inicie el lanzamiento con al menos diez minutos de antelación para comprobar que todo funciona bien. Es mejor que sea usted el que se encuentre con los problemas en lugar de sus clientes*

28. *Escriba a los primeros tres o cuatro compradores para darles las gracias y preguntarles si han tenido algún problema durante el proceso de pedido. (Beneficio alternativo: es posible que estos compradores sean sus mayores admiradores y apreciarán mucho esa comprobación personal.)*

29. *Siempre que pueda, envíe una breve nota personal a cada comprador, aparte del agradecimiento que se envía automáticamente. (Si no puede hacerlo siempre, hágalo siempre que le sea posible.)*

Promoción (Puede hacerla el día del lanzamiento o antes)

30. *Lo más importante: pida ayuda para darlo a conocer. Muchos lectores,*

posibles clientes y conocidos le ayudarán contándoselo a sus amigos y seguidores, pero tiene que pedírselo

31. *Escriba a sus afiliados un recordatorio sobre el nuevo ofrecimiento*

32. *Escriba a periodistas o a contactos en los medios si procede*

33. *Publíquelo en* Twitter, Facebook, LinkedIn *o en cualquier otra red social en la que participe con anterioridad. (No suele ser buena idea unirse a una nueva red sólo para promocionar algo.)*

Seguimiento (Hágalo con antelación)

34. *Escriba un mensaje de agradecimiento general para que lo reciban todos los compradores justo después de realizar el pedido*

35. *Si procede, escriba el primer mensaje para las series de seguimiento que recibirán los compradores a través del correo electrónico*

36. *Resuma contenido adicional con vistas a futuras comunicaciones y prográmelas para recuperarlas después del lanzamiento*

Ir más allá

37. *¿Cómo puede hacer una entrega adicional y sorprender a sus clientes con este producto? ¿Puede incluir entregas extra o algún tipo de beneficio inesperado?*

38. *¿Puede hacer algo especial para dar las gracias a sus clientes? (En un lanzamiento con un coste elevado, envíe tarjetas a cada comprador. Si quiere ofrecer algo extra, llame a alguno de sus clientes por teléfono.)*

El penúltimo paso

39. *No olvide celebrarlo. Es un gran día en el que ha estado trabajando mucho tiempo. Vaya a su restaurante favorito, bébase un vaso de vino, dese un capricho o haga algo como gratificación personal. Se lo ha ganado*

El último paso

40. *Empiece a pensar en el nuevo lanzamiento. ¿Qué puede utilizar del que acaba de hacer? ¿Ha aprendido algo que le ayude a crear un proyecto*

aun mejor la próxima vez?

Recuerde que muchos clientes le apoyarán de por vida, siempre que siga proporcionando un gran valor. Es mucho más fácil venderle algo a un cliente existente que a uno nuevo. Por esa razón debe trabajar en la entrega adicional y planificarla para el próximo proyecto. (Por ejemplo, cuando prometa una lista de treinta y nueve pasos, regale un paso extra.)

POSLANZAMIENTO: NO HA TERMINADO

Después del lanzamiento, puede que se sienta tentado a tomarse un descanso y es probable que haga algo para celebrarlo o descansar. Pero haga una pausa breve porque lo que sucede a continuación es importante.

Durante el proceso de lanzamiento, mucha gente le prestará atención. Ha conseguido un interés y una confianza adicionales en forma de nueva clientela. Otros posibles clientes consideraron que la oferta no era irresistible en ese momento, pero es posible que pueda proporcionarles algo más con posterioridad.

Siempre debe recurrir a la pregunta fundamental sobre el valor: ¿cómo puedo ayudar más a la gente? Tras el gran lanzamiento, Adam y Karol volvieron a sus propias empresas y retomaron su vida. Adam empleó parte de su recaudación en comprar una caravana y recorrer el país con su familia y Karol emprendió un peregrinaje poco convencional para visitar todas las montañas rusas de América.

Al mismo tiempo, siguieron pensando, planificando otro gran proyecto que diera como resultado más ventas, clientes e impacto.

Puntos clave

- *Un buen lanzamiento es como una película de Hollywood: primero oye hablar de ello con mucha antelación. Más tarde, vuelve a oír comentarios antes de la presentación. Entonces ve a una multitud de gente impaciente haciendo cola para asistir al estreno?*

- *Un buen lanzamiento combina táctica y estrategia. Ésta se refiere a preguntas de "por qué", como historia, oferta y plan a largo plazo. Por su parte, la táctica hace referencia a cuestiones de "cómo", por ejemplo,*

temporalización, precio y gancho específico?

- *Una comunicación continuada con posibles clientes antes del lanzamiento le ayudará a recrear la experiencia de Hollywood con el público independientemente del tamaño?*

- *Cuente una buena historia y no olvide la pregunta de la oportunidad: ¿por qué deberían interesarse por su oferta en este momento?*

- *Utilice la lista de treinta y nueve pasos como modelo para lanzar un producto. Es posible que no todos los pasos se adecúen a su proyecto y puede que quiera añadir alguno de creación propia?*


Trabajo
Discurso
Ventas

9. Esfuerzo: El noble arte de la autopromoción

LA PUBLICIDAD ES COMO EL SEXO: SÓLO LOS PERDEDORES PAGAN POR ELLA

"Las cosas buenas le suceden a los que se esfuerzan."
—Anaïs Nin

A ciento veinte millas de Boston, en la rural New Hampshire, cientos de artistas y amantes del arte se reúnen dos veces al año para tener una experiencia en común. Antes de ir al sitio, muchos de ellos están en contacto *on-line*, organizando servicios para compartir coches y planificando las reuniones. Después de instalarse en las pequeñas casitas que hay a la orilla del lago, aprenden de los profesionales y pasan tiempo juntos, con viejos y nuevos amigos.

Todo empezó hace cinco años cuando Elizabeth MacCrellish se sintió aislada de otros artistas y quiso crear un mayor sentido de comunidad en su área rural. "Invité a mis amigos a pasar un fin de semana reunidos en torno a las artes", explicó. Lo organizó todo para una docena de personas, pero aparecieron 135, la mayoría procedentes de la Costa Oeste, muy lejos del pequeño grupo de Nueva Inglaterra que ella esperaba.

Así nacieron los talleres artísticos *Squam*, el nombre de un lago del centro de New Hampshire. Después de esa reunión inicial, Elizabeth repitió la experiencia, primero en una base anual y, más tarde, dos veces al año. El público estaba formado por un tercio de artistas profesionales y dos tercios de "gente normal" que disfrutan de las artes y las tienen como afición. Ahora asisten cientos de personas a las reuniones y las plazas se agotan por completo.

Cuando los talleres crecieron, Elizabeth los reorganizó. No hacía ningún tipo de publicidad tradicional, pero cada vez se sumaba más gente gracias exclusivamente al boca a boca. En el tercer año de *Squam*, Elizabeth añadió una sesión en una nueva localización... y acabó arrepintiéndose. Estaba cansada y decidió pasar el año siguiente "reflexionando y haciendo balance". (Al principio, era reacia a hablar conmigo para el libro, pero se animó cuando le prometí escribir sobre la importancia de la comunidad y las relaciones en su trabajo.)

Para apuntarse a *Squam*, los asistentes tienen que enviar por correo electrónico el pago y la información. Este sistema de la vieja escuela le sirve a

Elizabeth para mantener una estrecha conexión con su gente. También asigna cuidadosamente a las personas en casitas específicas para asegurarse de que los recién llegados se sientan bienvenidos y hacen juegos para evitar de forma sutil que se formen hermandades. Le han llegado invitaciones para celebrar el *Squam* desde el Reino Unido, Australia y una docena de ciudades de Norteamérica, pero ella siempre las rechaza.

"No soy una mujer de negocios —comenta—. Sólo hago lo que creo que es correcto y eso hace que sea más interesante." Elizabeth no está en contra del capitalismo, pero quiere estar segura de que el crecimiento de su empresa se produce de un modo que la haga sentir cómoda. En el transcurso de una de nuestras llamadas telefónicas, comparó su modelo de negocio con los Amish, hablando sobre una ocasión en la que visitó un mercado de granjeros en Nueva Inglaterra. La autosuficiencia es un valor esencial en la mayoría de las comunidades Amish y casi todos participan en el comercio de una forma u otra. Pero hay muy poco don de gentes en realidad. Las galletas de melaza y el *strudel* de manzana se venden solos. Incluso en artículos de alto valor, el precio no es negociable —lo toma o lo deja—.

Elizabeth inició los talleres como un proyecto personal que se convirtió en una empresa sostenible. "Nunca pensé crear algo más que un encuentro organizado entre amigos", dice. Cinco años después, gestionar *Squam* —y asegurarse de que crece de forma adecuada— es el trabajo a jornada completa de Elizabeth.

Tras el éxito inicial, al menos ocho talleres distintos que ofrecen experiencias similares se extienden por otros lugares, muchos de ellos fundados por antiguos asistentes que pensaron reproducir el evento por su cuenta. Aunque no importa: el *Squam* original es una experiencia que hay que vivir en primera persona.

¿QUÉ SIGNIFICA VENDER ANTE TODO?

Este capítulo se centra en vender ante todo o bien en cómo dar a conocer un proyecto. Pero ¿qué quiere decir esto? Hay varias formas de verlo, pero me gusta el enfoque de este gráfico realizado por Joey Roth (véase la figura 9.1):

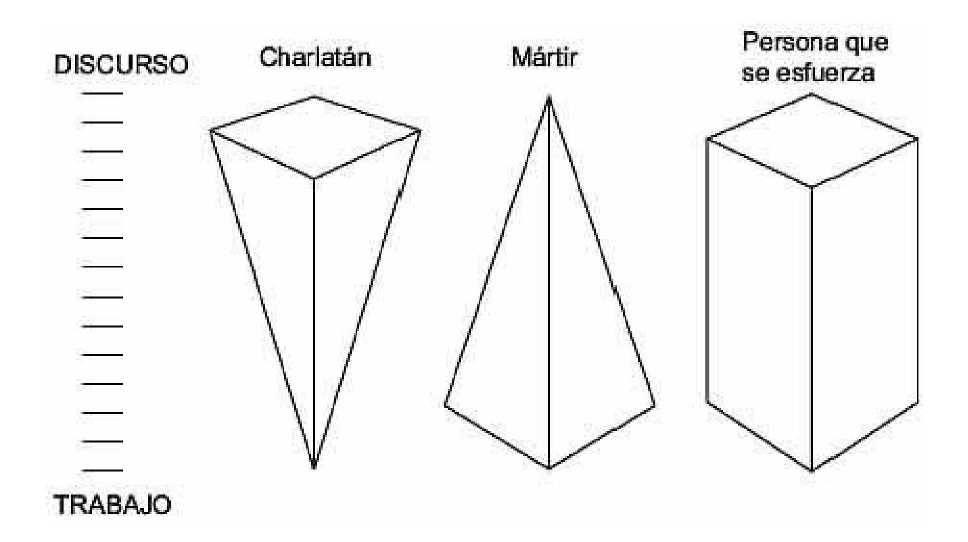


Figura 9.1. Gráfico realizado por Joey Roth.

La distinción entre los tres iconos representa la diferencia (y la probabilidad de éxito o fracaso) de una persona o empresa que espera promocionar algo para su venta.

Un charlatán es todo discurso, sin nada que respalde sus palabras. Un mártir es todo acción, tiene un buen trabajo del que hablar pero es incapaz de elaborar un discurso o no está dispuesto a ello. Por último, una persona que se esfuerza representa la combinación ideal: trabajo y discurso se funden en uno.

Estar dispuesto a realizar una promoción de un modo auténtico y coherente es un atributo esencial para el éxito de una microempresa. Como ilustra la historia de Elizabeth, en algunas ocasiones la mejor elección es crear una gran oferta y dejar que se hable de ello. En otros casos, querrá tener la mayor cantidad posible de clientes adecuados para que nada salga mal en la presentación. En mi trabajo, la imagen de una persona que se esfuerza representa en gran medida lo que intento hacer cada día como escritor y empresario: muchas creaciones y muchas conexiones. Éstas (por ejemplo, el discurso) no siempre están directamente relacionadas con el trabajo que tengo entre manos —a veces apoyo el esfuerzo de otras personas— pero en un día bueno, hay multitud de creación y conexión.

Ésta sería otra forma de verlo:

Estilo sin sustancia = alarde

(Además, nadie respeta a estas personas.)

Sustancia sin estilo = desconocido

(Todo el que conoce a estas personas las respeta, pero no son muy conocidas.)

Estilo con sustancia = impacto

(Éste es el objetivo.)

Cuando comience a trabajar en un proyecto, ¿cómo va a pasar de mártir a persona que se esfuerza? Es simple. Lo primero es lo primero: tómese su tiempo para hacer algo de lo que merezca la pena hablar —no sea un charlatán—. Pero empiece por hablar con toda la gente que conoce y pídales ayuda. Haga una lista de al menos cincuenta personas y divídalas en categorías (colegas de un antiguo trabajo, amigos de la universidad, conocidos, etc.). En cuanto el proyecto esté listo, por lo menos en forma beta, hágaselo saber enviándoles una breve nota. Éste es un mensaje de ejemplo:

> Hola [nombre]:
>
> Quería ponerle en conocimiento del nuevo proyecto en el que estoy trabajando.
>
> Se llama [nombre de la empresa o proyecto] y el objetivo es [beneficio principal]. Esperamos que [gran meta, mejora o idea]. No se preocupe, no le hemos añadido a ninguna lista, tampoco le enviaremos correo no deseado, pero si le gusta la idea y quiere ayudarnos, podría hacer lo siguiente:
>
> [Punto de acción 1]
>
> [Punto de acción 2]
>
> Gracias de nuevo por dedicarnos su tiempo.

Tenga en cuenta que no está enviando mensajes en masa o compartiendo información privada sobre alguien. Cada mensaje es personal, aunque el contenido sea básicamente el mismo. Tampoco está "vendiendo" el proyecto, sólo está dando a conocer su trabajo e invitándoles a participar de forma más activa si lo desean. Los puntos de acción pueden variar, pero deberían estar relacionados con unirse a la lista de contactos (de esta forma tiene su permiso para ponerse en contacto con ellos más adelante) y dar a conocer el proyecto a

terceras personas.

El siguiente paso es incorporar la venta ante todo a su trabajo habitual.

SI LO CREA, PUEDE QUE VENGAN...

Quizás suceda por arte de magia, pero probablemente tendrá que contárselo. Incluso en el caso del modesto modelo de venta Amish de Elizabeth MacCrellish, ella inició sus talleres de verano reclutando a amigos y simpatizantes. Ahí es donde entra en juego el esfuerzo. Si la mitad del trabajo es construir la casa y la otra mitad venderla, vea cómo la han vendido otras personas:

> *No gastamos dinero en publicidad durante los cinco primeros meses que tuvimos abierto. En lugar de ello, decidimos asignar más de la mitad de nuestros costes de apertura a un mural de 9 x 15 metros con un colorido y brillante árbol pintado al lado del edificio de ladrillo en el que estábamos. Eso decía mucho más que cualquier otro anuncio que pudiéramos colocar.*
>
> —Karen Starr, *Hazel Tree Interiors*

> *Cuando lancé mi primer programa de socios, decidí empezar con probadores beta. Invité a cien de mis posibles clientes a que lo probaran durante los dos primeros meses antes de abrir a todo el público... pero no les envié una invitación por correo electrónico. Les mandé una carta de secuestro en una bolsa de papel marrón —doblada y cerrada—. La gente se quedó muy sorprendida y ¡funcionó! La carta remitía a la página de ventas con un vídeo en el que yo misma les invitaba.*
>
> —Alyson Stanfield, *Art Biz Coach*

> *Al principio, imaginamos una comunidad de miles de personas para nuestros programas de entrenamiento a distancia de triatlón y Ironman. En realidad, menos miembros implican raíces más profundas y una experiencia más valiosa para todos. Al contrario que la mayoría de*

programas, que intentan mantener un precio elevado, nosotros premiábamos a nuestros clientes bajándoles el precio cuanto más permanecían en el programa. Lo hacemos porque reconocemos que cuanta más experiencia tengan, más podrán ayudar a otros miembros... y más activos serán a la hora de reclutar a nuevos participantes para que se unan a nosotros.

—Patrick McCrann, *Endurance Nation*

Lo primero es lo primero: ¿Qué tiene que decir?

Estaba sentado en una gran sala de conferencias con mi amigo Jonathan Fields (que hemos mencionado en un capítulo anterior). Jonathan es un abogado que se convirtió en empresario y autor por entregas. Muchos asistentes hablaban en grupo acerca de cómo crear una tribu de seguidores y alguien preguntó algo sobre escribir un libro: "¿Cuál es el primer paso?".

Uno de los ponentes ofreció una lista de cuatro o cinco ideas y, a continuación, dijo: "Además, cuando quiera escribir un libro, también debería pensar en lo que tiene que decir".

Jonathan y yo nos miramos con la misma idea en la cabeza: "Vaya, ¿ése no era el primer paso?".

Elaborar el mensaje de una empresa es como escribir un libro: antes de nada, piense en lo que tiene que decir. ¿Cuál es el mensaje? ¿Por qué es importante ahora? ¿Por qué querrá conocerlo la gente?

PLAN DE MARKETING DEL OFRECIMIENTO ESTRATÉGICO

Dar gratis, recibir gratis: funciona. Cuanto más se centre en que su empresa proporcione un servicio valioso y ayude a los demás, más crecerá ésta.

Algunos de los protagonistas de nuestros casos de estudio explican cómo dar (se suele describir de formas distintas pero el significado es el mismo) ha sido el valor esencial de su empresa. Una de las mejores descripciones es la de Megan Hunt, la diseñadora que hemos conocido en los primeros capítulos:

Mi plan de marketing podría llamarse ofrecimiento estratégico. Siempre que lanzo una nueva línea de vestidos cada año, me pongo en contacto con dos o tres autores de blog influyentes y creo un vestido personalizado para ellos, esto siempre trae multitud de nuevos clientes cuando hablan sobre ello. Pero lo más importante es que dirijo mi atención hacia mis clientes.

A menudo, actualizo el envío de alguien de forma gratuita por la noche, doblo el pedido o incluyo una copia de mi libro favorito con una nota escrita a mano. Me gusta envolver mis productos para el envío como si fuera un regalo para mi mejor amiga. Esta estrategia ha contribuido enormemente al rápido crecimiento y a la popularidad en el sector.

John Morefield, un arquitecto en paro durante una época en la que escaseaban los trabajos, abrió una tienda en el mercado de granjeros de Seattle con un letrero que decía: "Asesoramiento arquitectónico por 5 céntimos". A cambio de una moneda insignificante, asesoraría a los propietarios, a los agentes inmobiliarios o a cualquier otra persona sobre cualquier problema.

El asesoramiento de 5 céntimos era en realidad un programa para generar clientes que podía derivar en negocios adicionales, pero John ofrecía un legítimo y auténtico servicio sin esperar nada más que 5 céntimos.

Cuando las noticias se hicieron eco del arquitecto de los 5 céntimos, John obtuvo publicidad gratuita en la CNN, NPR y la BBC, así como en otras muchas publicaciones. Debido a la atención —y a los nuevos clientes que llegaron a través del mercado de granjeros—, John es ahora un arquitecto de éxito independiente, una distinción clave con respecto a sus colegas que siguen intentando que los contraten en firmas.

Otra manera de poner en práctica el ofrecimiento estratégico es no aprovechar de forma deliberada todas las oportunidades para incrementar los ingresos. Cuando mi negocio creció y recibí más atención por parte del público, empecé a recibir muchas peticiones de sesiones de asesoramiento. Nunca me había visto realmente como un asesor, pero pensé ¿por qué no? Si esto es lo que la gente quiere, quizás pueda hacerlo. Creé una página en mi sitio Web, obtuvo un gran interés y realicé algunas sesiones de prueba. En pocas palabras, me parecieron falsas y poco auténticas. Había ayudado a muchas personas a resolver problemas específicos anteriormente, pero no con una tarifa por horas. Cuando hablé con las personas que habían pagado para acceder a mí, me sentí mal físicamente. Me di cuenta de que no me encontraba

cómodo haciéndolo por dinero. Por eso, lo dejé ahí.

Sigo haciendo algunas consultas de asesoramiento siempre que puedo, pero ahora lo hago gratis. Con las personas adecuadas y bajo mis propias condiciones —sobre todo sin la presión de saber que me están pagando por ello—. No siempre soy capaz de ofrecer un consejo práctico, pero sé que cuando resulto útil es probable que esa persona esté a mi disposición en un momento dado. No se trata de mantener la puntuación o intercambiar favores. La idea es preocuparse de verdad e intentar mejorar la vida de alguien siempre que se pueda.[1]

Al igual que cualquier otro tipo de marketing, esta práctica puede sufrir manipulaciones o abusos. Los turistas que llegan a la terminal internacional en LAX (*Los Angeles International Airport*, Aeropuerto Internacional de Los Ángeles) son recibidos por personas muy agradables con carpetas de aspecto oficial que ofrecen ayuda con las direcciones de la ciudad. "Hola, ¿hacia dónde se dirige hoy?" Después de dar la dirección o responder algunas preguntas a los turistas confiados, llega el gancho: "Hoy estoy trabajando en representación de una gran organización. ¿Podría ayudarnos con una donación?". El mensaje implícito es: acabo de ayudarle... ahora es su turno.

Éste no es el tipo de ofrecimiento estratégico que le interesa a largo plazo. La intención de estas personas no es ser útil. Sólo quieren emplear la utilidad como herramienta para ganarse la confianza de los turistas desprevenidos. El ofrecimiento estratégico requiere que sea genuino, que ayude de verdad sin esperar nada a cambio.

ENTABLAR RELACIONES ES UNA ESTRATEGIA, NO UNA TÁCTICA

Conocer a las personas, echarles una mano y pedirles ayuda puede llevar mucho tiempo. No es un esfuerzo sin ánimo de lucro. A veces se paga con dinero real (¡con interés!) pasado un tiempo. Pero es una estrategia a largo plazo y no una táctica rápida que se pueda copiar para conseguir un éxito inmediato.

Originario de Dakota del Sur, Scott Meyer trabajaba como profesor de estudios de paz en el Círculo Polar Ártico de Tromsø, Noruega. (Estaba muy lejos de casa, pero los inviernos eran familiares —explica—.) Mientras tanto, su hermano John era asesor para *Accenture* en Minneapolis. La migración de Scott y John era normal: de vuelta a Dakota del Sur, había una clara división

entre "los que se habían quedado" y "los que se habían ido".

Después de varios años fuera, Scott y John empezaron a pensar en volver a casa con una misión. Dakota del Sur no era un mal sitio y había una comunidad de empresarios en continuo crecimiento. Además, muchos de ellos tenían un problema.

Las pequeñas empresas de la región solían estar dirigidas por personas con menos destrezas técnicas que las de Minneapolis o Chicago, los principales centros de la zona. "Por aquí —me comentó Scott— la gente suele utilizar un listín telefónico de la vieja escuela para ponerse en contacto con alguien y muchos propietarios de empresas tienen dificultades para utilizar el correo electrónico de forma efectiva. Nosotros sabíamos que podíamos ayudarles a que sus empresas crecieran."

Scott y John fundaron *9 Clouds*, una consultoría diseñada para ayudar a las empresas locales a llegar a más clientes a través de una comunicación mejorada, al mismo tiempo que recibían formación de manera sutil. Ellos les dan el pez a los clientes ayudándoles a captar nuevos clientes. Su clientela es inteligente pero no les interesa dedicar tiempo a las nuevas tecnologías. *9 Clouds* les enseña los beneficios de aprender a utilizar nuevas herramientas con una utilidad demostrada. La empresa trabaja duro para estimular el negocio, pero primero se centra en el valor. "Siempre que tenemos ocasión, hablamos con los demás, compartimos información y apoyamos su trabajo —dice Scott—. Puede que no sea una venta o una afiliación, pero entablar estas relaciones hoy siempre se transforma en nuevas oportunidades para el mañana." La comunidad se está dando cuenta: *9 Clouds* obtuvo la segunda posición en el concurso *Giant Vision* del Gobernador de Dakota del Sur y John se ganó el reconocimiento de *BusinessWeek* como un líder prometedor. *9 Clouds* recaudó 45.000 euros de ingresos netos durante los primeros 6 meses de funcionamiento, 180.000 euros al año siguiente y ahora va camino de convertirse en una empresa con seis ceros.

Primero diga que sí, luego ¡claro que sí!

Otros libros de tema empresarial le hablarán sobre decir que no: ¿cómo debería gestionar su tiempo?, "haga sólo lo que se le dé bien", y rechace muchas más solicitudes de las que acepte. Cuando una empresa está consolidada y las opciones de crecimiento son mucho más selectivas, ése puede ser un práctico consejo.

Pero ¿qué ocurre si adopta la postura contraria sobre todo al principio? ¿Qué sucede si en los inicios responde afirmativamente a todas las peticiones a menos que tenga una buena razón para decir que no? La próxima vez que alguien le pida algo, intente decir que sí y vea adónde le lleva. Todos los éxitos que he tenido a lo largo de mi carrera han sido fruto de un sí.

Derek Sivers, que fundó una empresa que más tarde vendió por 22 millones de euros (donó el dinero a una organización benéfica), ofrece una estrategia alternativa: cuando esté muy ocupado, evalúe sus opciones de acuerdo con la prueba del "claro que sí". Cuando se le presente una oportunidad, no sólo tenga en cuenta los méritos o su grado de ocupación. Piense en cómo le hace sentir. Si no le transmite nada, recházcela y siga con sus cosas. Pero si se trata de una oportunidad emocionante e interesante —tanto como para decir "claro que sí" cuando piense en ella— encuentre una forma de decir que sí.

REGALE ALGO Y VEA CÓMO LA GENTE SALTA

¿Se oye el canto de los grillos en su empresa? No hay nada como un concurso o hacer un obsequio para que la gente se comprometa. Suelo recibir mil comentarios o más en una sola entrada de *Facebook* cuando regalo un libro de 15 euros. Suelo preguntarme: "¿Qué pensará el último? 'Han entrado novecientas noventa y nueve personas, pero ¿seré el afortunado?'". Con el tiempo me di cuenta de que no se trataba tanto de ganar como de la participación social. Si todos sus amigos incluyen sus nombres, ¿por qué no hacer lo mismo que ellos?[2] La diferencia entre un concurso y un regalo es muy simple: un concurso implica alguna competición o veredicto, mientras que un regalo es una oferta gratuita directa que se proporciona a los ganadores a través de entradas aleatorias. Ambos tienen ventajas e inconvenientes: un concurso suele requerir más trabajo para los aspirantes a ganadores y para la empresa que lo organiza, pero genera más interés. Un regalo es rápido y fácil, puede conseguir una gran cantidad de entradas, pero debido a que los demás

no tienen nada que hacer aparte de incluir su nombre, el típico obsequio no crea mucho compromiso real. Para alcanzar los mejores resultados, experimente con los dos métodos a lo largo del tiempo.

LOS 10.000 EUROS, MARKETING DE DIEZ HORAS Y EXPERIMENTO SEXUAL

> *"En el futuro, el marketing será como el sexo: sólo los perdedores pagarán por él."*

Esta declaración, que ha circulado de forma generalizada, apareció primero en un artículo de la revista *Fast Company* en diciembre de 2010. ¿Adivina qué? Ahí está el futuro. Puede que no sea exclusivamente para los perdedores, pero el rol de la publicidad de pago en el marketing ha cambiado desde hace tiempo. La gran mayoría de los protagonistas de los casos de estudio con los que hablé generaron su base de clientes sin ningún tipo de publicidad de pago. En su lugar, emplearon principalmente el boca a boca.

Plan de promoción de una página

Meta: *reclutar activa y efectivamente nuevos posibles clientes para su empresa sin verse abrumado.*

A diario

- *Mantener una presencia regular en los medios sociales sin desviarse de su propósito o sentirse abrumado. Publique de uno a tres elementos útiles, responda a preguntas y póngase en contacto con todo el que necesite ayuda.*

- *Lleve un seguimiento de uno o dos indicadores de medida claves (¡no más!). En un capítulo posterior trataremos este tema con más detalle.*

Una vez a la semana

- *Pida ayuda o únase a las promociones de colegas y asegúrese de que también les resulta útil.*

- *Mantenga una comunicación regular con los posibles clientes y la clientela.*

Al menos una vez al mes

- *Póngase en contacto con los clientes existentes para comprobar que están contentos. (Pregunta: ¿hay algo más que pueda hacer por ellos?*

- *Prepare un evento inminente, un concurso o un lanzamiento de producto (como ha aprendido en un capítulo anterior).*

De vez en cuando

- *Realice su propia auditoría en la empresa (trataremos este tema más adelante) para encontrar oportunidades que haya pasado por alto y puedan convertirse en proyectos activos.*

- *Asegúrese de que siempre está trabajando para crear algo significativo, no se limite a reaccionar cuando las cosas aparezcan.*

Cuando estaba pensando en la cita y el borrador de este capítulo, decidí llevar a cabo un experimento poco científico para medir los anuncios de pago frente al esfuerzo. Durante un mes, me gasté 10.000 euros en publicidad cuidadosamente seleccionada y en un patrocinio para mi servicio *Travel Hacking Cartel*. También me pasé diez horas dándole un impulso, escribiendo artículos de invitación, reclutando colaboraciones con otro servicio, poniéndome en contacto con periodistas y todo ese tipo de cosas. Éstos son los resultados:

Coste de anuncios: 10.000 euros (+2 horas de organización)	versus	Coste de esfuerzo: 10 horas Cero euros
Número de clientes nuevos: 78		Número de clientes nuevos: 84
Valor estimado de nuevos clientes: 7.020 euros		Valor estimado de nuevos clientes: 7.560 euros
Valor aproximado de esfuerzo por hora: 756 euros		

¿Tenemos un claro ganador? Eso creo, pero con un par de matices. Primero, alguien podría decir que tuve acceso a relaciones que otros no tienen y que éstas fueron determinantes para el elevado valor de esfuerzo por hora. Puede que esto sea cierto en parte. No obstante, lo importante es dar un buen uso a las relaciones, sean las que sean. No todo el mundo podrá ganar 756 euros por hora de esfuerzo. Sin embargo, algunas situaciones podrían generar

un valor incluso mayor.

También es verdad que el tiempo de esfuerzo no es ilimitado. Si hubiera tenido 100.000 euros para gastar en lugar de 10.000 euros, la situación habría sido diferente. En algunos casos, combinar el esfuerzo con la publicidad de pago (cuidadosamente seleccionada) podría ser una opción viable. Lo importante es que el esfuerzo puede llevarle lejos. Cuando piense en cómo poner en marcha y dar a conocer su empresa, piense primero en el esfuerzo y luego en la publicidad de pago (si la necesita).

• • •

Una objeción a las estrategias de esfuerzo y la creación de relaciones descritas en este capítulo es que llevan tiempo. Bueno, claro que llevan tiempo: son una gran parte de su trabajo.

Pero si le preocupa tener que pasar todo el día en un sitio de creación de contactos en la red, puede evitarlo adoptando una serie de registros rápidos. Yo mantengo un archivo de texto de información y enlaces para compartir. Un par de veces al día, me conecto y publico algo. Al mismo tiempo, compruebo los mensajes que he recibido y respondo a todos los que puedo. Aunque a veces paso más tiempo por costumbre o interés, el proceso completo no me lleva más de quince minutos al día.

Lo importante es hacer lo que tenga sentido para usted. Levántese por la mañana y vaya a trabajar. Haga algo interesante y hable sobre ello. ¿A quién conoce? ¿Cómo pueden ayudarle? Y, por supuesto, la respuesta recae en ser increíblemente útil.

Puntos clave

- *Si no está seguro de dónde invertir el tiempo para desarrollar su negocio, pase el 50 por ciento creando y el otro 50 poniéndose en contacto con la gente. El canal más poderoso para darse a conocer suele empezar con sus allegados.*

- *Si lo crea, pueden llegar... pero es probable que tenga que hacerles saber lo que ha creado y cómo se puede acceder a ello.*

- *Cuando esté empezando, diga que sí a todas las peticiones razonables. Cuando esté más consolidado, podrá ser más selectivo (utilice la prueba "claro que sí").*

- *Utilice el plan de promoción de una página y mantenga una programación regular para estar en contacto con las personas, mientras dedica tiempo a elaborar otras partes del negocio.*


GALLETAS

10. Enséñeme el dinero

RECAUDACIONES DE FONDOS POCO CONVENCIONALES DESDE LA FINANCIACIÓN EN MASA AL PRÉSTAMO DE COCHES

"El dinero es mejor que la pobreza, aunque sólo sea por cuestiones financieras."
—Woody Allen

Naomi Dunford era una madre adolescente y dejó el instituto. Cuando estaba embarazada de su segundo hijo, vivía en un albergue para indigentes. Después de salir de allí trabajando duro, Naomi tenía la determinación de mejorar y lo consiguió. A pesar de las desventajas obvias —ser madre a los 17 años y dejar el instituto— también contaba con algunas cosas que jugaban a su favor. Su padre había puesto en marcha algunas empresas desde cero, transmitiéndole conocimiento y experiencia. Su madre era vendedora. En los viejos tiempos, su abuelo se dedicaba al marketing. Por decirlo de otra manera, Naomi tenía el marketing en la sangre. Por eso, no le costaba imaginarse viviendo una vida diferente.

Aunque al principio no compartía su conocimiento con posibles clientes, Naomi abrió una empresa de asesoramiento llamada *IttyBiz*. Su eslogan: "Marketing para empresas sin departamentos de marketing".

Más tarde, añadiría productos, cursos y referencias a otros profesionales, pero Naomi empezó con un servicio de asesoramiento básico: el servicio de la lluvia de ideas. Durante una hora y por la tarifa inicial de 250 euros, evaluaría ideas de marketing y proporcionaría su opinión para mejorarlas. Nada más y nada menos.

Quizás se pregunte cuántas personas pagan por este servicio (respuesta: muchas) y si merece la pena (respuesta: siga leyendo). Naomi es originaria de Londres, Ontario, pero la conocí en Londres, Inglaterra. Allí vivía cerca de su madre.

Mientras me movía por la ciudad y deambulaba por un mercado de ropa en la calle, le pedí consejo sobre la situación de mi empresa. Ella me escuchó durante dos minutos y me hizo unas preguntas aclaratorias. A continuación, sin una gran pausa, dijo "Esto es lo que debería hacer", y me dio una lista de acciones e ideas específicas que yo anoté a toda prisa. Seguí su consejo y pasé algunas horas aplicándolo a mi próximo proyecto. Como resultado, gané al

menos 15.000 euros más durante el siguiente año gracias a su lista de acciones. (No le pagué a Naomi la tarifa de 250 euros, pero espero que valore este testimonio público.)

Cuando pulió su mensaje y conectó con más gente, su negocio creció. Al final de su primer año, Naomi publicó un breve vídeo explicando cómo había ganado casi 200.000 euros hasta ese momento.

Esto supuso una gran sorpresa para el mundo *on-line* porque Naomi no era muy conocida —no era una celebridad en Internet, ni tenía un millón de seguidores— y, de hecho, mucha gente que pasó por su sitio Web se sintieron seducidos por su gran discurso y su genuino estilo "llámalo como lo veo". Algunos títulos de artículos incluyen "Lo que hace cuando está aterrorizado" y "Moraleja: edición *topless* (con fotos)". Pero el público de Naomi no era fácil de convencer.

Una de las cosas que ella hace bien es recordar de forma continuada a sus clientes la necesidad de hacer dinero de verdad. Eso parece simple, pero los ocupados empresarios se saturan fácilmente con todo tipo de proyectos y tareas que no tienen nada que ver con hacer dinero. Centrarse en los ingresos y el movimiento de efectivo —midiendo todo lo demás según estos estándares— garantiza la buena salud de la empresa.

> *Recuerde que el objetivo de la empresa son los beneficios. No ser querido, tener una gran presencia en los medios sociales o poseer increíbles productos que nadie compra. No se trata de tener un sitio Web precioso, boletines informativos diseñados a la perfección o un blog muy popular. En una empresa más grande, los socios lo conocerían como rendición de cuentas. Los negocios no son un concurso de popularidad. El director ejecutivo no diría: "¡Pero mire a cuántas personas les gustamos en Facebook!". Los socios no aceptarían una declaración así. Usted es el socio mayoritario de su empresa y tiene que proteger su inversión. Debe asegurarse de que sus actividades recurrentes estén directamente relacionadas con hacer dinero. No tiene nada de malo tener una afición, pero si quiere llamarla empresa, tiene que ganar dinero.*

Naomi tiene razón: a lo largo de un día, hacemos todo tipo de cosas que no tienen nada que ver con hacer dinero —pero debería tener cuidado con estas distracciones, porque sin dinero, no hay empresa—. Muchos aspirantes a propietarios de empresa comenten con frecuencia dos errores relacionados

entre sí: pensar demasiado en cómo conseguir dinero para poner en marcha su proyecto y demasiado poco en cuál va a ser la procedencia de los ingresos. Solucionar estos dos problemas (o evitarlos desde el principio) requiere una simple solución: gastar el menor dinero posible y ganar todo el dinero que pueda.

PARTE I: AGARRE SU CARTERA

Inspirada por su segundo hijo, Heather Allard inventó dos prácticas mantas para bebé que se convirtieron en una sensación a nivel mundial. Obtuvieron una mención especial en *Access Hollywood* y se vendieron en más de doscientas tiendas. Eso era todo lo que podía hacer para mantenerse. Después del cumpleaños de su tercer hijo en 2006, Heather vendió los productos a una compañía más grande para pasar más tiempo con su familia. ¡Éxito! Aunque no lo había hecho con espíritu emprendedor. El siguiente paso fue ayudar a otras mujeres, sobre todo a madres, enseñándoles cómo lo había conseguido.

De este modo, puso en marcha su siguiente negocio, *The Mogul Mom*, con el objetivo de guiar a mujeres ocupadas que quisieran tener algo más de independencia gracias a una pequeña empresa. El negocio de las mantas para bebé tuvo mucho éxito, pero también se convirtió en una operación que requiso mucho gasto cuando el producto despegó. Pensándolo mejor, Heather se dio cuenta de que la próxima vez tenía que actuar de forma distinta.

> *Tenía una enorme deuda inicial con mi compañía de productos y gasté miles de euros en cosas que no necesitaba en absoluto (grandes campañas de publicidad, un sitio Web de comercio electrónico personalizado, un publicista, etc.) y estaba segura de que no quería hacer eso con* The Mogul Mom.
>
> *Por lo tanto, cuando invertía dinero en este negocio, lo destinaba a cosas que siguieran creando mi marca y estimulando las ventas a la vez que me permitían pasar mucho tiempo con mi familia, por ejemplo, diseño Web, pagos a un pequeño grupo de colaboradores o un nuevo ordenador*.

La distinción que destaca Heather al final es importante: no se niega a

gastar dinero en cosas que creen su marca y estimulen las ventas. Este tipo de gasto puede hacer crecer su empresa. Si tiene la opción de gastar 100 euros y conseguir 200 euros en valor gracias a ello, ¿por qué no iba a hacerlo? Es el otro tipo de costes —el de campañas de publicidad por probar e innecesarios sitios Web personalizados— el que Heather aprendió a controlar. Lección: sólo debe invertir en lo que tenga una relación directa con las ventas.

Las historias de Naomi y Heather ilustran dos importantes principios relacionados con el dinero. El primero es que una empresa siempre debería centrarse en los beneficios. (Recuerde siempre que sin dinero no hay negocio.) El segundo es que pedir dinero prestado o invertir una gran cantidad para poner en marcha un negocio es completamente opcional.

Esto no quiere decir que no haya ejemplos de empresas que lo han hecho muy bien a través de los métodos tradicionales, sólo significa que pedir dinero ya no es esencial. No piense en ello como un infierno necesario. Considérelo como una opción no deseable que sólo debe perseguir si tiene una garantía de riesgo limitado o está muy seguro de que sabe lo que hace.

Si no sabe lo que está haciendo al principio, no importa, está en buenas manos. Casi todos los empresarios se dedican a los proyectos con un sistema ensayo y error. Pero, debido a que es fácil probar las cosas sin perder la camisa, ¿por qué buscar una inversión y endeudarse por algo que puede funcionar o no?

Es completamente posible empezar con un presupuesto muy bajo sin mermar las probabilidades de éxito. Lea las declaraciones de gran parte de los protagonistas de nuestro grupo de estudio:

- **Chelly Vitry:** Puso en marcha una guía de viajes en Denver para los amantes de la gastronomía, poniéndolos en contacto con restaurantes y proveedores. Coste inicial: 28 euros. Ingresos anuales recientes: 60.000 euros.

- **Michael Trainer:** Puso en marcha una compañía de producción por 2.500 euros, el coste de una bonita cámara que después vendió para recuperar la totalidad de la inversión. Más tarde empezó a trabajar con dos ganadores del premio Nobel: la fundación Acumen y el centro Carter.

- **Tara Gentile:** Abrió su pequeño negocio de edición por 80 euros, esperando ganar suficiente dinero para quedarse en casa con su hija. Un

año después, ganó lo bastante como para que su marido también pudiera quedarse con ellas (75.000 euros).

- **Chris Dunphy y Cherie Ve Ard:** Crearon *Technomadia*, una asesoría de software para proveedores de asistencia sanitaria por 125 euros. La empresa genera ahora unos ingresos netos de más de 75.000 euros, mientras Chris y Cherie recorren el mundo.

- **Charlie Pabst:** Era un antiguo diseñador de Starbucks que necesitaba un ordenador de 3.500 euros para su empresa de diseño en Seattle. Pero, tras conseguir la potente máquina y sacar una licencia empresarial de 100 euros, estaba listo para continuar. Ingresos anuales: algo menos de 100.000 euros.

Estas historias no son casos aislados. Cuando inicié la investigación para este libro, recibí más de 1.500 nominaciones, con historias similares procedentes de todo el mundo. Observe el índice de coste inicial de nuestro grupo de estudio en el gráfico que aparece en la figura 10.1. La media de inversión inicial fue de 610,60 euros.[1]

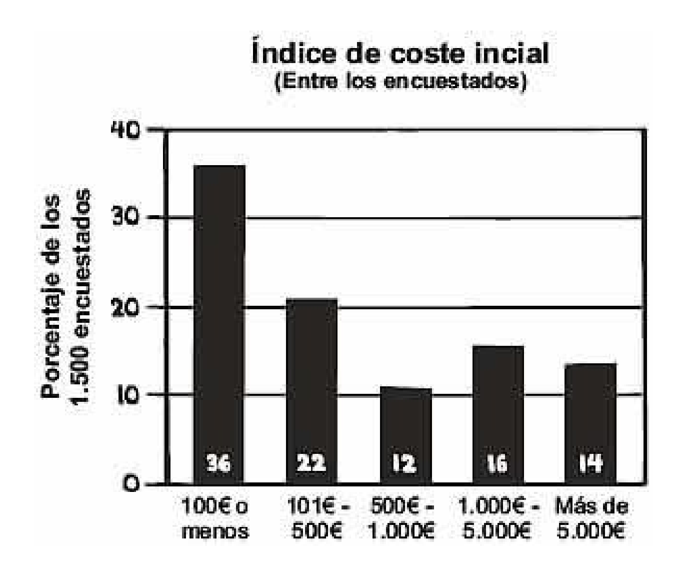


Figura 10.1. Índice de coste inicial (entre los encuestados).

Cabe esperar que ciertos tipos de empresas sean más fáciles de poner en marcha con fondos limitados y es cierto. Ésa es la cuestión: si es mucho más fácil iniciar una microempresa, ¿por qué hacer algo distinto a menos o hasta que sepa lo que está haciendo? Lo pequeño es bello y, teniendo todo esto en cuenta, suele ser lo mejor.

Recaudaciones de fondos poco convencionales desde la financiación en masa al préstamo de coches

¿Qué ocurre si lo ha pensado y necesita conseguir dinero de alguna manera? Siempre que sea posible, la mejor opción son sus ahorros personales. Habrá invertido en el éxito del proyecto y no estará en deuda con nadie más. Pero si eso no le resulta posible, también puede tener en cuenta para su proyecto los fondos de la "financiación en masa" a través de servicios como el de **`http://www.kickstarter.com`**. Shannon Okey lo hizo con un proyecto para dar un empujón a su empresa de edición artesanal. Pidió 5.000 euros y recibió 12.480 euros en veinte días gracias a un bonito vídeo y a un mensaje bien elaborado.

Antes de lanzarse a las masas, Shannon fue al banco para pedir un pequeño crédito. Su empresa era rentable y prometedora, con muchas nuevas publicaciones previstas para el año siguiente. No era cualquier banco. Era un banco comunitario en Ohio donde ella tenía una excelente relación personal y empresarial. Shannon era una meticulosa contable con una actitud conservadora en torno a las finanzas. Aportó detalladas cifras de ventas y un claro plan para devolver el dinero. Por desgracia, cuando mencionó "edición artesanal", quedó a la deriva. "Me miraron como si fuera tonta, una mujer ridícula que posiblemente no supiera nada sobre cómo poner en marcha un negocio", dijo ella.

El rechazo se convirtió en oportunidad. Al llevar su proyecto a *Kickstarter* generó fondos y un gran interés. Casi tres mil patrocinadores aportaron donaciones desde los 10 a los 500 euros, que fundaron la totalidad del proyecto y dejaron dinero de sobra. Y Shannon no se quedó quieta.

Cuando alcanzó la cifra de 10.000 euros en su campaña de *Kickstarter*, imprimió la página frontal del sitio, la envolvió en una piruleta y se la envió a los del banco. "Creo que entendieron el mensaje", comentó.

Cuando estaba recopilando historias para el libro, estaba interesado en las personas que habían evitado endeudarse. Pero escuché dos divertidos relatos sobre pedir dinero prestado y me pareció que merecía la pena compartirlos. Durante un vuelo de Hong Kong a Londres, Emma Reynolds y su futuro socio Bruce Morton tuvieron una idea para una consultoría que trabajaría con grandes compañías con el propósito de mejorar su dotación de personal y sus recursos. Calcularon que necesitarían como mínimo 17.000 euros para poner en marcha la nueva firma. Sólo había un problema... o dos en realidad: Emma

tenía 23 años y era muy poco probable que el banco le diera un crédito y Bruce se estaba divorciando y tampoco era un buen candidato para ello. En algún momento del vuelo de doce horas, uno de ellos se dio cuenta de que aunque no eran buenos candidatos para pedir un crédito, era probable que pudieran pedir un préstamo para comprar un coche.

Bruce lo hizo, pidió 17.000 euros para un coche e invirtió los fondos en la empresa que compartía con Emma.

Devolvió el préstamo en diez meses y el banco nunca supo que no había ningún coche. Ahora la firma tiene 20 empleados, es muy rentable y tiene numerosas oficinas en cuatro países.[2]

Por último, incluyo la divertida historia de Kristin McNamara, que abrió un gimnasio especializado en alpinismo en California:

> *Para fundar la última encarnación del gimnasio, invitamos a la comunidad a que "invirtiera" en nosotros, así como en un CD. Ofrecimos el 3 por ciento por encima de la cuota, que es más de lo que podía conseguir entonces o ahora, y gente que nunca había visto en las instalaciones fue con el dinero para que todo se pusiera en marcha. Mi compañero y yo, los fundadores, somos el único personal a sueldo que trabaja la jornada completa y sólo contratamos a alguien para que organizara a los voluntarios a cambio de una pequeña remuneración. Nuestra recaudación de fondos comunitaria para el proyecto consiguió 80.000 euros*.

Como demuestran estas lecciones de improvisación, si necesita conseguir dinero, hay más de un método para hacerse con él.

PARTE II: HACER MÁS DINERO (TRES PRINCIPIOS CLAVE PARA CENTRARSE EN LOS BENEFICIOS)

Como hemos visto, suele ser mucho más importante centrar sus esfuerzos en hacer dinero tan pronto como pueda que en pedir prestado el capital inicial.

De distintas formas, muchos de los protagonistas de nuestros casos de estudio se centran en tres principios clave que les ayudaron a ser rentables (ser productivos al principio o más rentables cuando crezca la empresa). He observado que ha ocurrido lo mismo en mis empresas. Cuanto más me centro en estas cosas, más libre me siento.

En resumen quedaría así:

1. Establezca un precio para su producto o servicio en relación con el beneficio que proporciona y no con el coste de producción.

2. Ofrezca a sus clientes un intervalo de precios limitado.

3. Haga que le paguen más de una vez por lo mismo.

A continuación, los analizaremos con más detalle.

Principio 1: Base los precios en el beneficio y no en el coste

En un capítulo anterior, hemos analizado beneficios versus características. Recuerde que una característica es descriptiva ("Esta ropa queda muy bien y es muy bonita") y un beneficio es el valor que recibe alguien al adquirir el elemento en cuestión ("Esta ropa le hace sentir cómodo y atractivo"). Por inercia, tendemos a hablar de características, pero ya que la mayoría de las compras son decisiones emocionales, es mucho más convincente hablar de beneficios.

De igual modo que debería poner más énfasis en los beneficios de su oferta que en las características, debería pensar en establecer el precio basándose en el beneficio —no en el coste real o el tiempo que lleva crear, fabricar o conseguir lo que está vendiendo—. De hecho, la forma errónea de establecer el precio es pensar cuánto tardó en hacerlo o cuánto "vale" su tiempo. Ésta es una cuestión completamente subjetiva. Bill Clinton cobra 200.000 euros por dar una charla de una hora. Puede que no quiera pagar a Clinton (ni a ningún otro presidente) esta cantidad para que hable en su próxima noche de pizzas familiar, pero por alguna razón algunas compañías están dispuestas a invertir esa cifra.

Cuando base el precio en los beneficios que proporciona, prepárese para defender su postura porque siempre habrá quien se queje de que el precio es muy alto. Casi nadie me ha comentado que ha prosperado en su nuevo negocio ofreciendo siempre el precio más bajo. Es probable que lo que funciona para Walmart no funcione para mí o para usted. Muy pocas empresas tendrán éxito basándose en esa estrategia despiadada. Por eso es mucho mejor competir recurriendo al valor.[3]

Gary Leff, el chico que volaba con frecuencia y ayudaba a las personas que estaban muy ocupadas a reservar sus vacaciones, cobra una tarifa fija por el servicio (250 euros cuando estaba escribiendo este libro). A veces le lleva un tiempo justo investigar y reservar el viaje, pero otras tiene suerte y tarda dos minutos en buscar y diez en llamar por teléfono. Gary sabe que a la gente para la que reserva el viaje no le importa si ha tardado 10 minutos o 2 horas.

Están pagando a un experto para que consiga los vuelos que quieren.

- **Coste de tiempo:** Variable, pero la media es de 30 minutos por reserva.

- **Beneficio:** Billetes de avión en primera clase y *business* para vacaciones en cualquier parte del mundo.

- **Coste:** 250 euros. Clave: el precio no varía según el tiempo invertido.

Tsilli Pines, que elabora artículos de papelería con motivos judaicos, creó un *Haggadah* (un folleto utilizado en la comida de la Pascua judía) que casi siempre se suele vender al por mayor. Hay copias individuales, pero la mayoría prefiere un paquete de cinco o diez.

- **Coste de materiales:** 3 euros cada uno.

- **Beneficio:** Recuerdo con un precioso diseño para uso familiar durante la Pascua judía.

- **Precio de venta:** 14 euros cada uno. Clave: no está directamente relacionado con el coste de los materiales.

Podríamos abordar este tema en casi todas las historias del libro. Algunos ejemplos son todavía más extremos, sobre todo en la edición de información. Cada día, la gente compra cursos de más de 1.000 euros que no cuesta casi nada distribuir. Todos los costes son de desarrollo y marketing inicial. Cuando piense en el precio de un nuevo proyecto, pregúntese lo siguiente: "¿Cómo mejorará esta idea la vida de mis clientes y por qué les interesa esa mejora?". A continuación, establezca el precio en consecuencia, sin perder de vista que la oferta es un gran valor.

Principio 2: Ofrezca un intervalo (limitado) de precios

Elegir un precio inicial para su servicio que se base en el beneficio que

proporciona a los clientes es el principio más importante para garantizar la rentabilidad. Pero para crear una productividad óptima o al menos contar con un respaldo en su modelo de negocio, tendrá que presentar algo más que un precio para su oferta. Esta práctica suele crear una gran diferencia desde el principio porque le permite incrementar sus ingresos sin aumentar su base de clientes.

Observe el ejemplo de *Apple*, que fabrica muy pocos productos de gran calidad y no le preocupa tener un precio competitivo. Aunque hay poca variedad, siempre ofrecen un intervalo de precios y opciones. Puede comprar el último *iGadget* u ordenador en un nivel básico (que, conociendo a *Apple*, no es barato), uno o varios niveles intermedios o un nivel de lujo para "superusuarios".

El equipo directivo de *Apple* —y todo el que utilice un modelo similar— sabe que este tipo de precios permite a la compañía ganar mucho más dinero. En parte, eso es así porque algunas personas siempre elegirán lo mejor y más grande, aunque esa versión sea mucho más cara que la estándar. Este tipo de ventas incrementarán el precio de venta global.

Además, tener una versión de alta gama crea un "precio de anclaje". Cuando vemos un precio muy elevado, tendemos a pensar que el precio más bajo es mucho más razonable... esto crea una sensación de ganga en nuestras mentes. El pensamiento interno sería similar al siguiente: "Vaya, 2 millones de euros por el último *MacBook* es mucho, pero mira, el modelo de 240.000 euros es casi igual de bueno".

Analicemos un ejemplo de dos opciones de precio: uno ofrecido a precio fijo y otro en una estructura gradual. Recuerde que puede sustituir estas cifras para aplicarlas a cualquier otra empresa.

Opción 1: El aparato más genial del mundo

Precio: 87 euros

La opción 1 es simple y presenta las opciones de la siguiente forma: ¿quiere comprar este aparato o no?

A continuación, encontrará una alternativa mucho más adecuada:

Opción 2: El aparato más genial del mundo

Seleccione su opción favorita:

1. Aparato genial, versión básica. Precio: 87 euros.
2. Aparato genial, versión mejorada. Precio: 129 euros.
3. Aparato genial, versión exclusiva. Precio: 199 euros.

La opción 2 presenta las opciones del siguiente modo: ¿qué paquete le

gustaría comprar?

Lo más probable es que algunos consumidores elijan la versión exclusiva y otros, la básica, pero la gran mayoría se decantará por la mejorada. No se vuelva demasiado loco, pero experimente con este modelo para añadir otro peldaño en forma de "versión de lujo" en la parte superior o una "gratuita" en la parte inferior que permita a los clientes probar parte del servicio sin tener que pagar nada.

Veamos cómo funciona el dinero en ambas opciones.

Opción 1:		*Opción 2:*
20 ventas a 87 euros		20 ventas a precio variable
		(14 eligen la versión intermedia, 3 la económica, 3 la exclusiva)
Total de ingresos: 1.740 euros		Total de ingresos: 2.664 euros
Ingresos por venta: 87 euros		Ingresos por venta: 133 euros
	Diferencia: 924 euros totales, o 46 euros por venta	

La clave de esta estrategia es ofrecer un intervalo de precios limitado: no tantas opciones como para crear confusión, pero suficientes como para proporcionar compradores con una elección legítima. Tenga en cuenta esta importante distinción que se produce de forma natural cuando ofrece una opción: en lugar de preguntarles si les gustaría comprar su artículo, les está preguntando qué artículo quieren comprar. Algunas opciones para crear un intervalo de precios podrían ser: versión superincreíble (oro, primera clase, *premium*), producto + ayuda de configuración (lo mismo, vendido con ayuda especial) y cualquier tipo de exclusividad o selección de cantidad limitada.

Puede vender literalmente el mismo producto con distintos precios sin ningún otro cambio. Siempre que no insinúe que ha añadido características en la versión de mayor precio, eso no sería ético. Las grandes compañías lo hacen todo el tiempo. Así es cómo hacen dinero las compañías telefónicas, los hoteles y las compañías aéreas. Aunque para reducir la confusión, es mejor

que añada algo con valor real a la versión más cara de la oferta.

Principio 3: Haga que le paguen más de una vez

La última estrategia para garantizar que su empresa tenga un buen comienzo es asegurar que el día de pago no se produzca una sola vez; lo ideal es tener pagos repetidos, de los mismos clientes, una y otra vez con cierta frecuencia. Puede que haya oído hablar de los programas de continuidad, los sitios de miembros y las suscripciones. Todos son básicamente lo mismo: hacer que los mismos clientes le paguen una y otra vez, normalmente por un acceso continuado a un servicio o a una entrega regular de producto.

En los tiempos en que la gente leía periódicos (de los de verdad), se suscribían para recibir la entrega en su portal o en la oficina. Por aquel entonces, *iTunes* y *Netflix* ofrecían suscripciones a su programa de televisión favorito o a una serie de películas. La compañía de la utilidad tiene un programa de recaudación regular. Cada mes hay que pagar por el servicio de luz y agua caliente. Durante décadas, el club del libro (en sus distintos formatos) ha entregado nuevos libros a sus miembros en una base regular.

Casi cualquier empresa puede crear un programa de continuidad. Hablando del club del libro, también hay un club de gastronomía, de aceite de oliva y de tratamientos caninos. En Portland, mi amiga Jessie gestiona un club mensual de magdalenas. Si le gustan los bonsáis, pero no es capaz de mantenerlos vivos mucho tiempo, el club mensual del bonsái es el suyo, pero tendrá que elegir entre cuatro empresas competitivas que ofrecen distintas versiones.[4]

¿Por qué es tan importante hacer que le paguen una y otra vez? Primero, porque puede ganar mucho dinero y, segundo, porque es un ingreso fiable que no depende de factores externos.

Hagamos números, suponga que ofrece un servicio de suscripción por 20 euros al mes:

100 suscriptores por 20 euros = ingresos mensuales de 2.000 euros
o ingresos anuales de 24.000 euros

1.000 suscriptores por 20 euros = ingresos mensuales de 20.000 euros
o ingresos anuales de 240.000 euros

Modifique el número de suscriptores o el precio del servicio recurrente para conseguir mejoras significativas. Por ejemplo, añadir 50 suscriptores más genera 1.000 euros más al mes o 12.000 euros más al año. Incrementar el

precio de la suscripción a 25 euros al mes con una base de 1.000 suscriptores genera 5.000 euros más al mes o 60.000 euros más al año. Ajustar ambas opciones —captar más suscriptores y aumentar el precio— produce un incremento mayor incluso.

Nota: *No se obsesione con los números. Lo importante es que en casi todos los casos, un modelo de facturación recurrente producirá muchos más ingresos con el tiempo que un modelo de venta única.*

Mejor todavía, después de atraer clientes a un modelo recurrente (y asegurarse de que están muy felices), es más probable que le compren otras cosas. Brian Clark es un experto en programas de continuidad, ha creado un verdadero imperio gracias al arte de mover clientes de compras de una vez a suscripciones recurrentes. Así explica este proceso:

> *Nuestro modelo general es ofrecer una línea variada de productos y servicios complementarios. Algunos son compras de una sola vez que inician la relación entre el cliente y nosotros, y otros son servicios de software y alojamiento que implican una facturación mensual o trimestral recurrente. Mientras nos esforzamos para crear todas nuestras líneas de productos, la estrategia general es conseguir que el mayor número de clientes posible pasen de las compras de una vez a un servicio continuado más lucrativo.*
>
> *Por ejemplo, nuestra categoría de* StudioPress *vende temas (diseños) de* WordPress *a los editores* on-line *y tiene unos 50.000 clientes. Éstas son compras de una sola vez, aunque muchas personas acaban volviendo para comprar opciones de diseño adicionales. También proporcionamos un apoyo continuado a todos estos consumidores.*
>
> *Con el tiempo, ofrecemos nuestro servicio* Scribe SEO *o bien nuestro nuevo servicio de alojamiento* WordPress *a los clientes de* StudioPress, *que convierte la naturaleza de la relación en una mucho más beneficiosa para nosotros en términos económicos. Pero el ingrediente secreto de esta migración es la confianza que desarrollamos con los clientes desde la compra inicial de una sola vez. Tratamos bien a la gente, punto. Esto*

quiere decir que antes de que se realice una compra inicial de nuestro contenido gratuito y, mejor aún, cada vez que pasen a ser clientes, no importa la cantidad que se hayan gastado.

La clave de este modelo no es la cuota de mercado. Es hacer que los clientes se sientan identificados. Y para obtener más del presupuesto de cada cliente, primero tiene que tratar con afán a cada uno de ellos como si fuera el mejor, no importa quiénes acaben convirtiéndose en "clientes para toda la vida".

Lo más importante que dice Brian está en el último párrafo: "La clave de este modelo no es la cuota de mercado. Es hacer que los clientes se sientan identificados". Como muchos de los que aparecen en este libro, Brian no pasa mucho tiempo preocupándose por lo que hace otra gente —él se esfuerza por mejorar la vida de sus clientes a través de servicios útiles—. Como consecuencia, consigue que le paguen una y otra vez.

• • •

Hacer que le paguen más de una vez es genial, pero debe tener en cuenta un par de cuestiones. Primero, muchos consumidores no se fían de las suscripciones porque les preocupa que les cobren por el servicio cuando ya hayan dejado de utilizarlo o que sea muy complicado cancelarlo. (Para abordar este segundo problema, he creado un botón de cancelación "incordio" en mi sitio.) Para motivar grandes oleadas de suscripciones, muchos programas ofrecen pruebas gratuitas o de bajo coste para animar a posibles clientes nuevos. Esto funciona, pero suele haber una elevada tasa de retiradas al concluir el período de prueba. Sólo tiene que ser consciente de ello y asegurarse de que sigue proporcionando un valor para que la gente siga pagando.

El experimento de 35.000 euros

Un día recibí un mensaje intrigante de uno de mis clientes, que creó una nueva empresa de éxito a lo largo del año pasado y ahora obtiene una media de 4.000 a 5.000 euros mensuales. En el correo electrónico me habló sobre los resultados de un interesante experimento. Le pregunté si podía compartirlos con otros clientes (y publicarlos en este libro), pero le preocupaba que su competencia aprendiera lo fácil que resultaba aumentar los beneficios. Al final me dijo que podía revelar esta información siempre que no le descubriera. A

continuación, encontrará sus notas de seguimiento:

> *Como mencioné ayer, quería probar algo en mi producto. Puse en marcha un experimento que sólo comprobaría una variable: el precio. En una página de ventas tenía 49 euros y en otra, 89 euros. No había ninguna diferencia: la misma redacción, el mismo proceso de pedido, el mismo cumplimiento. Para ser honesto, pensaba que 49 euros sería un precio más adecuado, pero lo había establecido de forma arbitraria. ¿Adivina qué? La conversión disminuyó... ligeramente. Pero los ingresos globales se incrementaron. Esto es lo que me sorprendió. Descubrí que podía vender menos y ganar más dinero debido a la subida de precios.*
>
> *De ese modo, decidí probar el precio de 99 euros. ¿Por qué no? Pero de 89 a 99 euros observé una caída algo más pronunciada y me preocupé. Ahora he vuelto a 89 euros e incluso teniendo en cuenta la conversión más baja, obtuve un incremento de 24 euros en cada producto vendido. En este momento vendemos al menos cuatro copias al día. Si todo sigue igual, conseguiré 35.040 euros más este año... todo por el experimento.*
>
> *He decidido hacer algunas pruebas más.* ☺

¿No es interesante? Éstos son los números correspondientes al ejemplo que acaba de leer (véase la tabla 10.1):

Tabla 10.1. Menos ventas, más dinero.

OPCIÓN 1: PRECIO DE 49 EUROS	OPCIÓN 2: PRECIO DE 89 EUROS
Índice de conversión del 2%	Índice de conversión del 1,5% (descenso del 25%)
Ventas por 1.000 posibilidades = 20	Ventas por 1.000 posibilidades =15
Ingresos por 1.000 posibilidades = 980 euros	Ingresos por 1.000 posibilidades = 1.335 euros

Resultado: cinco ventas menos, pero 355 euros más de beneficios.
Observe que si el índice de conversión bajara más, por ejemplo, el 1 por ciento

en lugar del 1,5 por ciento, el cambio de precio no sería una buena idea. Pero en algunos casos, las noticias son todavía mejores que este ejemplo: cuando sube el precio, no siempre se produce un descenso en el índice de conversión. Si tiene éxito al subir el precio sin que éste baje, vaya pidiendo el champán.
La idea es que experimentar con el precio es una de las formas más fáciles de crear mayores beneficios (y sostenibilidad) en una empresa. Si no tiene claro qué precio utilizar para algo, pruebe uno más alto sin realizar ningún otro cambio y vea qué ocurre. Puede que se encuentre con un extra de 24 euros por venta —o quizás más—.

TIENE MÁS DE LO QUE CREE

Conocí a Naomi Dunford en Inglaterra, pero un año después la volví a ver en Austin, Texas, cuando los dos asistimos al Festival interactivo del Suroeste SXSW (*South by Southwest*, Sur por Suroeste). Un poco más temprano ese mismo día, tuvo un problema de dinero. No es que le faltara. Su empresa iba realmente bien, camino de romper la barrera de 1 millón de euros al año. El problema era acceder al dinero. Ya que Naomi es canadiense, pero ha vivido en EE.UU., el Reino Unido y en otros lugares, a veces cierran su cuenta *Pay-Pal* mientras viaja por el mundo, dejándola con mucho dinero pero sin forma alguna de acceder a él. En este caso, necesitaba 900 euros para inscribirse en un congreso que acababan de anunciar... y las plazas se agotarían en seguida. ¿Qué hacer en esa situación?

Naomi se dio cuenta de que aunque no tenía 900 euros en su poder, probablemente conociera a alguien en Austin que estuviera dispuesto a dejarle utilizar una tarjeta de crédito para que pudiera inscribirse en el congreso. A los dos minutos de empezar a preguntar, encontró tres voluntarios que le dijeron: "Por supuesto, aquí tienes mi tarjeta".

Cuando hablamos sobre ello, nos dimos cuenta de que la mayoría de nosotros tenemos acceso a todo tipo de capital financiero y social que no solemos tener en cuenta pero que conseguimos con facilidad si es necesario. Si un chico no le hubiera prestado la tarjeta, lo habría hecho otro. Lo importante es que ella estaba dispuesta a pensar de forma creativa. Si hubiera dicho "Bueno, no voy a poder inscribirme", se lo habría perdido. Ser capaz de pensar diferente la llevó a conseguir su objetivo a pesar de que Naomi estaba en un refugio para indigentes hace una década y a alcanzar el gran éxito de *IttyBiz*.

"Justo antes de empezar —dijo— cogía el autobús para ir a trabajar, gastándome el 55 por ciento de una renta de 30.000 euros. Me cortaron el teléfono porque no podía pagarlo. Ahora tengo seis empleados y ayudo a cientos de personas a establecerse por su cuenta."

Todos tenemos más de lo pensamos. Démosle un buen uso.

Puntos clave

- *Tener una afición no tiene nada de malo, pero si está dirigiendo una empresa, el objetivo principal es ganar dinero.*

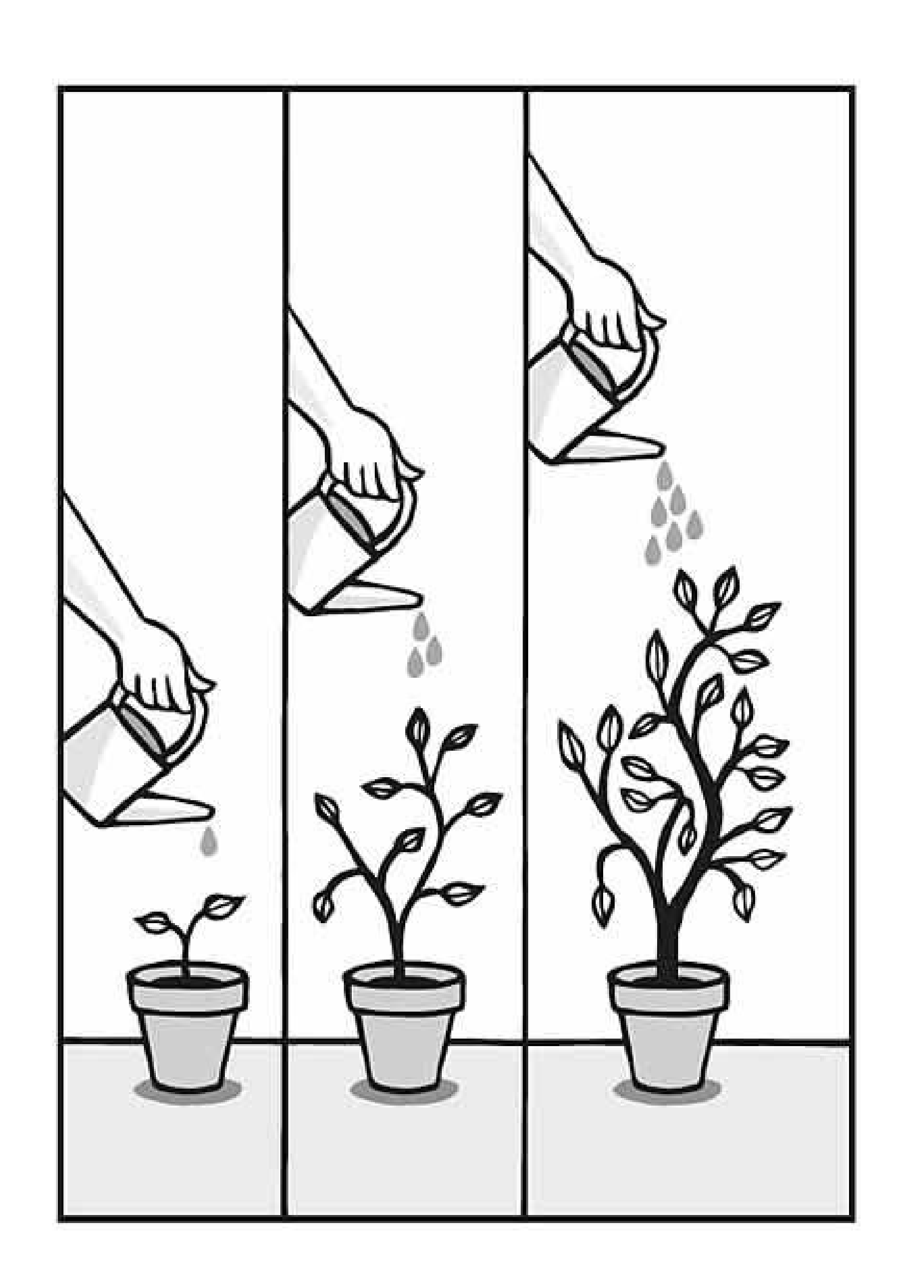
- *Endeudarse para poner en marcha un negocio es completamente opcional. Cada día, hay personas que inician y ponen en funcionamiento aventuras de gran éxito sin ningún tipo de inversión externa o préstamo.*

- *Las empresas pueden mejorar en gran medida sus posibilidades de éxito haciendo que les paguen de varias formas y en más de una ocasión. Tiene una variedad de métodos para ello. (Trataremos este tema con más detalle en un capítulo posterior.)*

- *Con independencia del dinero, del acceso a la ayuda o de cualquier otra cosa, es probable que tenga más de lo que piensa. ¿Cómo puede ser creativo para encontrar lo que necesita?*

Parte III

Impulso y pasos siguientes



11. Seguir adelante

IDEAS SENCILLAS PARA AUMENTAR SUS INGRESOS: DE CÓMO ACCIONES PEQUEÑAS GENERAN GRANDES INCREMENTOS EN LOS BENEFICIOS

"Recuerde que las ganancias son la diferencia entre los gastos y los ingresos. Eso le hará parecer inteligente."
—Scott Adams

Una vez tras otra, los protagonistas de nuestros casos de estudio explican que hacer que el negocio creciera no fue tan difícil como ponerlo en marcha. "Me llevó un tiempo encontrar algo que funcionara —era una declaración frecuente— pero una vez que estábamos establecidos, fuimos ganando terreno y despegamos con rapidez."

Como en el caso de Nick —el chico que estaba contentísimo por haber vendido su primera impresión a 50 euros—, en algunas ocasiones la primera venta es la más dura, pero la más gratificante. Muchos otros dijeron más de lo mismo: "El día que realicé mi primera venta supe que el negocio iba a funcionar. Todo lo que vino después fue refuerzo del éxito inicial".

Yo lo llamo el principio "los primeros 1,26 euros son los más duros", porque un día de hace muchos años conseguí mis primeros 1,26 euros con un nuevo proyecto mientras estaba en una escala en Bruselas. El día que lo gané, no podía permitirme ni un gofre belga, pero tenía una buena corazonada con respecto al futuro. En este capítulo, analizaremos distintas formas para seguir adelante incrementando los ingresos de una empresa existente.

¿Cómo se consigue esto? No cabe duda de que hay varios factores diferentes en juego. El ímpetu es importante, ya que se refiere a la atención continuada del propietario de la empresa. Cuanto más presencia tenga una microempresa, con clientes y espectadores que hablen bien de ella, más se abrirá al mundo. Además de los elementos naturales, sólo hacen falta una serie de pequeñas acciones frecuentes para que muchas empresas vayan de cero a héroe en un breve período de tiempo. Éstas se conocen como réplicas.

• • •

Nev Lapwood era un clásico aficionado al esquí. Vivía en Whistler, Columbia Británica, y trabajaba de forma esporádica en restaurantes por la noche y se pasaba el día esquiando. Una vida simple pero buena... hasta que el empleo limitado se acabó cuando lo despidieron. Como tenía que ganarse la

vida, empezó a ofrecer clases de *snowboard*, un trabajo a tiempo parcial que los estudiantes tenían en gran estima. Enseñar a los estudiantes personalmente en las laderas de Whistler era divertido y gratificante, pero también presentaba una serie de limitaciones inevitables: mucha competencia, relativamente pocos clientes y épocas limitadas del año para trabajar. Nev sabía que gente de todo el mundo quería aprender *snowboard*. ¿Qué ocurriría si pudiera enseñarles de forma virtual, sin necesidad de estar en el mismo lugar? Nev trabajó con un par de amigos para crear *Snowboard Addiction*, una serie mundial de tutoriales sobre *snowboard*.

Fue un éxito desde el principio, ya que consiguió clientes de veinte países y ganó 30.000 euros en un año —nada mal para un aficionado al esquí—. (Como Nev nunca se había centrado en ganar dinero, ésa fue la cantidad de ingresos anuales más alta que había tenido hasta ese momento.) Al año siguiente, se tomó más en serio el negocio, ampliándolo con afiliados y una variedad más amplia de productos. Resultado: poco menos de 100.000 euros de ingresos netos. Nev seguía en las laderas durante el día pero trabajaba con sus colegas durante los descansos para hacer que la empresa llegara aún más lejos. El siguiente plan era la traducción de los tutoriales: *Snowboard Addiction* se publicó en nueve idiomas, con más versiones programadas debido a la demanda de los clientes.

Naturalmente, el crecimiento empresarial tiene sus desafíos. Como Nev era un empresario accidental y sin formación, tenía que aprender mucho sobre estrategia, contabilidad y marketing. Las pegatinas que pidieron desde China tardaron meses en llegar y en condiciones inutilizables. Sin embargo, en dos años la empresa iba camino de ganar como mínimo 300.000 euros. Al igual que ocurre en otras muchas historias, Nev habla orgulloso de su nueva independencia. "Francamente, poner en marcha esta empresa después de que me despidieran ha sido la decisión más acertada de mi vida —dice—, el mayor beneficio ha sido la libertad y la posibilidad de hacer lo que me gusta. Mi plan es viajar durante seis meses al año y ocuparme de la empresa los otros seis." Y, por supuesto, mientras se ocupa de ella, tiene todo el tiempo del mundo para esquiar por las pendientes.

IDEAS SENCILLAS PARA AUMENTAR SUS INGRESOS: PERSPECTIVA GENERAL

El no tan misterioso secreto para mejorar los ingresos de una empresa

existente son las réplicas: pequeños cambios que tienen un gran impacto. Si un producto suele tener un 1,5 por ciento de índice de conversión y lo incrementa al 1,75, la diferencia supone mucho dinero a medio plazo. Si una empresa suele atraer a cuatro nuevos clientes al día y empieza a captar cinco, el impacto es tremendo. La empresa no sólo gana el 25 por ciento más, además ha diversificado su clientela.[1] Si incrementa un poco el tráfico y también aumenta ligeramente el índice de conversión, así como el precio de venta... su empresa crecerá mucho. Éstas son las áreas más importantes en las que debe centrar sus esfuerzos de réplica. Por ello, las trataremos con más profundidad.

- **Incrementar el tráfico:** Si tiene un sitio Web o un escaparate sin personas que se pasen por él de forma regular para ver su oferta, no tiene negocio. Tráfico significa atención. ¿Cuánta atención está recibiendo su empresa? En una ocasión, escuché decir a una nueva empresaria que estaba decepcionada con los resultados del lanzamiento de su primer producto porque sólo habían comprado cuatro personas. "¿Cuánta gente había en su lista de posibles clientes? ", le pregunté.

"No estoy del todo segura —dijo—. ¿Puede que cien?"

Le dije que estaba impresionado porque el 4 por ciento es un gran índice de conversión para muchas empresas. El problema no era conseguir más de su limitado público de compra. Era captar más personas en primer lugar.

Lo mejor que se puede hacer en esta situación es centrarse en incrementar el volumen del tráfico, para atraer a más posibles clientes.[2]

- **Aumentar la conversión:** Una vez que tenga una base de atención estable (con independencia de que se mida en tráfico o de otra forma), tendrá que centrase en el índice de conversión: el porcentaje de posibles clientes que se convertirán en clientela. La manera tradicional de incrementarlo es comprobarlo midiendo los resultados de un intento de mensaje publicitario (u oferta, eslogan, entre otras cosas) con otro y quedarse con el ganador.

```
Tráfico → Prueba A/B → Comparar resultados
```

Cuando tenga un ganador, haga otra comprobación, siempre debe poner a prueba al "vencedor" con otra idea. (*Google Optimizer* le permite hacerlo de forma gratuita.)

Ésta puede ser una buena estrategia. Pero, permítame darle un consejo: es

más importante prestar atención a la procedencia de los clientes que a lo puede hacer para convertirlos una vez que lleguen. "La comprobación es importante, pero palidece en comparación con la fuente del tráfico —me comentó el autor y empresario Ramit Sethi —. A la gente le encanta pasar el tiempo probando eslóganes, copias, gráficos e incluso cuadros diminutos. Pero, en realidad, pueden conseguir mejores resultados centrándose en la fuente."

- **Subir el precio de venta:** Si puede incrementar la media del precio de venta por pedido, aumentará su balance, de la misma manera que si incrementa el tráfico o la conversión. La forma más fácil de hacerlo es mediante la ampliación de ventas, las ventas cruzadas y las ventas posteriores a la venta. Si compra en *Amazon*, es probable que haya visto sus apartados "artículos relacionados" y "los clientes que compraron este artículo también compraron estos productos". Estos elementos se destacan (y se utilizan de forma generalizada) por una simple razón: funcionan extremadamente bien. La tabla 11.1 ilustra las diferencias entre la ampliación de ventas, las ventas cruzadas y las ventas posteriores a la venta.

Tabla 11.1. Tipos de ventas.

	CÓMO FUNCIONA	MENSAJE
Ampliación de ventas	Ofrece una versión de nivel superior o un elemento adicional.	"¿Le gustan las patatas con eso?"
Ventas cruzadas	Ofrece "artículos relacionados" con los clientes que han hecho una compra.	"Otras personas que han comprado lo mismo también compraron esto."
Ventas posteriores a la venta	Oferta especial hecha a los clientes inmediatamente después de una compra.	"¡Gracias! Esta exclusiva oferta adicional sólo es para los clientes."

***Nota:** Un buen carro de la compra y procesador de pago le permitirá añadir estos elementos fácilmente. Si el suyo no lo hace, es hora de cambiar de servicio.)*

- **Vender más a los clientes existentes:** Es probable que sus clientes existentes respondan a ventas, promociones u ofertas adicionales de cualquier tipo. Llegando a ellos con más frecuencia, es casi seguro que consiga ingresos extra. No debe incitarles demasiado, en el término medio está la virtud: sus clientes quieren saber de usted. Le han dado dinero a cambio de algo de valor. Haga que les resulte fácil hacerlo una vez tras otra.

IDEAS SENCILLAS PARA AUMENTAR SUS INGRESOS: TODOS LOS DETALLES

Cuando hablaba con los empresarios sobre el tipo de modificaciones que llevaban a cabo, muchos dijeron cosas como "Lo más importante es seguir dando pasos". Otros mencionaron que dedicaban una hora cada mañana a trabajar estrictamente en las mejoras del negocio antes de ocuparse de la empresa en sí. Todo esto suena bien, pero también suscita una cuestión: si decide pasar a la acción, ¿cuál será la más adecuada? ¿Cómo dedica media hora a mejorar su empresa?

A continuación, encontrará algunos ejemplos comunes de acciones basadas en réplicas.

- **Crear un paseo de la fama:** Centre la atención en sus mejores clientes. Permítales contar sus historias sobre cómo les ha ayudado su empresa. Es útil proporcionar casos reales, ya que la gente los relacionará con distintas perspectivas y experiencias. Esto ofrece una "prueba social" de que su producto o servicio se adapta a todo tipo de personas.

- **Incorporar una nueva ampliación de ventas:** Añadir una buena oferta de ampliación de ventas —o varias— es probablemente la estrategia más potente que puede emplear para subir la media del tamaño del pedido. Al principio, algunos empresarios suelen inquietarse con la ampliación de ventas y no quieren aplicar una técnica que ejerza más presión o que resulte "vil". Pero una buena ampliación de ventas no es ruin en absoluto. Es apropiada al contexto y provoca el aprecio de los clientes. "Vaya, ¡gracias por la oferta!" suele ser una respuesta frecuente. Imagine que va a un restaurante en el que no había pensado tomar postre, pero la recomendación del camarero para que pruebe el

pudin de pan de chocolate es tan irresistible que tiene que probarlo… y está delicioso. Le han aplicado una ampliación de ventas con éxito y usted está encantado.

La página de confirmación que aparece tras una compra *on-line* es uno de los mejores y menos utilizados sitios para una oferta de ampliación de ventas. Justo después de que un cliente haya comprado, se sentirá muy predispuesto a comprar algo más. Haga una oferta fuerte en ese momento y su índice de conversión puede ser del 30 por ciento o más.

- **Fomente las referencias:** La mayoría de la gente sabe que el boca a boca es una de las mayores fuentes de nuevas empresas. En lugar de esperar a que ocurra algo, anime a sus clientes a hablar de su negocio.[3] Cuando pida referencias, le resultará útil concretar: "¿Podría enviar nuestra oferta a tres amigos?" o "¿Le gusta nuestra página en Facebook?". Estos dos ejemplos serían una buena solución. Una vez más, la página de confirmación que aparece justo después de una compra es un lugar apropiado para colocarlos, así como un mensaje de correo electrónico enviado unos días después.

- **Organice un concurso:** Como hemos mencionado en un capítulo anterior, algunas personas se sienten muy motivadas con los concursos y los obsequios. Encuentre una forma de dar un premio e invitar a la gente a que compita. Cuanto más grande sea premio o más exclusivo sea el concurso, mejor. Puede que no consiga muchísimas ventas con un concurso, pero conseguirá más atención y un público más amplio con vista a futuras ventas.

- **Introduzca la garantía más potente que pueda imaginar:** La mayoría de las empresas tienen garantías aburridas: si esto no le gusta, le devolvemos su dinero. Pero cuando compramos algo, eso no es lo único que nos preocupa. También nos importa el tiempo y la validación. Si tengo que devolver algo, ¿será muy molesto? Haga que sea todo lo contrario —algunas empresas proporcionan una garantía del 110 por ciento, asegúrese de que la carga recae sobre el negocio a la hora de devolver—. *Zappos* creó el envío gratuito para eliminar la duda de comprar zapatos sin habérselos probado y tuvo mucho éxito. Una gran parte de su competencia tuvo que seguir su ejemplo.[4]

- **Otra alternativa, haga una gran oferta sin garantía:** En lugar de proporcionar una garantía increíble, no ofrezca ninguna —y haga una gran oferta según ese hecho—. Tenga en cuenta que esta estrategia suele funcionar mejor con productos de alta gama. Es probable que reduzca las ventas globales pero que incremente el nivel de compromiso de los que compran.

Aunque resulte irónico, las personas que pagan productos de alta gama suelen ser mejores clientes en general. "Los clientes que pagan poco son los peores —me contó un empresario que vendía una gran variedad de productos a distinto precio—. Tenemos muchas más quejas de la gente que paga 10 euros y espera obtener lo mismo que los que han pagado 1.000 euros." He observado un efecto similar en mis propios negocios, las personas que compran la versión de algo a bajo precio generan un índice mucho más elevado de cuestiones relacionadas con el servicio al cliente que los que compran la versión más cara.

La lección clave que aportan todas estas ideas es que siempre hay que estar experimentando. Pruebe cosas nuevas y observe qué ocurre.

PRODUCTO A SERVICIO, SERVICIO A PRODUCTO

Otra cosa sencilla que pueden hacer muchas empresas consolidadas para añadir una nueva fuente de ingresos de forma rápida es crear un servicio a partir de un negocio basado en el producto o crear un producto para una empresa basada en servicios. ¿Recuerda la historia del restaurante? La mayoría de las personas van al restaurante para relajarse y dejar que el personal les sirva. Pero otros están realmente interesados en cómo funciona todo. Por esa razón, los restaurantes suelen ofrecer clases de cocina para enseñar sus recetas favoritas y crear más fidelidad entre los clientes asiduos. La clave es que las clases tienen lugar los sábados o los domingos por la tarde, a horas en las que el restaurante está cerrado o no muy lleno. El sábado por la noche se reserva para el evento principal, que son las cenas. Si tiene una empresa de productos, pregúntese lo siguiente: "Mi producto es x... ¿cómo puedo enseñar a los clientes sobre y?". A continuación, cree una nueva versión de su oferta que incluya asesoramiento, formación, una sesión de bienvenida, apoyo técnico exclusivo o alguna otra cosa. Aclare que los clientes no necesitan el servicio. Pueden arreglárselas comprando sólo el producto. Pero para los que estén interesados en la atención directa, el servicio está a su disposición y

esperándoles.

Perry Marshall, un asesor empresarial con sede en Chicago, hizo el cambio de producto a servicio ofreciendo un curso educativo basado en el conocimiento que solía compartir mediante un producto ocasional. Perry había escrito un informe muy conocido que vendió muchas copias al día a 50 euros cada una. También estaba ocupado ofreciendo asesoramiento personal individualizado, pero un día alguien le dio una idea. "Todo el mundo que lee el informe se queda encantado con él, pero no siempre saben cómo llevar a la práctica sus enseñanzas. Tampoco necesitan un asesoramiento individualizado de lujo, ¿por qué no ofrece algunos talleres de bienvenida para que la gente pueda asistir en grupo?" Al principio, Perry no estaba seguro, pero decidió intentarlo. Cuando la idea generó más de un millón de euros para su pequeña firma, se quedó estupefacto.

Como alternativa, si tiene una empresa basada en servicios, piense en cómo puede introducir una versión de "producto comercial" a partir del servicio. Mi diseñadora, Reese Spykerman, trabaja tan bien, que cuando se extendió el boca a boca, la gente empezó a darse cuenta y a pedirle citas. Reese no tardó mucho tiempo en tener muchas más solicitudes de las que podía gestionar. Su marido, Jason, recibe las peticiones que llegan diariamente y se dio cuenta de que se podían clasificar en tres categorías.

- **Categoría 1:** Posibles clientes que pueden gastar una cantidad considerable y les gustaría ser buenos clientes. En estos casos, Jason consultaba con Reese, se ponían de acuerdo en aceptar a los clientes si aún querían continuar y les daban una cita para realizar el trabajo solicitado.

- **Categoría 2:** Posibles clientes que no tenían dinero para gastar (por desgracia, los diseñadores reciben muchas consultas de este tipo) o personas que no encajaban con el trabajo de Reese. En este caso, Jason rechazaba la solicitud de forma educada y les invitaba a buscar en otra parte.

Estas dos categorías son bastante sencillas y, como llegaban cientos de consultas a lo largo del año, Jason era cada vez más astuto a la hora de clasificarlas. Pero había otra, la tercera categoría era algo más complicada.

- **Categoría 3:** Posibles clientes que tienen algo de dinero para gastar. Eran personas agradables con proyectos interesantes y no necesitaban

una solución completamente personalizada.

La tercera categoría era complicada porque Reese y Jason no querían descartarlos, pero tampoco querían hacer frente a un número excesivo de proyectos porque eso limitaría el tiempo de diseño de Reese para clientes clave. Hicieron alguna subcontratación con gran prudencia, pero no querían convertirse en un proveedor de bajo precio ni enviar mucho trabajo a terceros.

Tras barajar distintas opciones, Reese y Jason decidieron crear una serie de "temas" y etiquetas de sitios Web que los clientes podían comprar por un precio establecido. Estas opciones no eran lo mismo que un diseño auténtico y personalizado, pero eran mucho mejores que todo lo que había en el mercado.

Proporcionar un producto y un servicio también le ayuda con el marketing. Puede decir a los posibles clientes: "Mire, mi servicio cuesta mucho dinero porque todo es personalizado. Pero, si sólo necesita una solución general, puede conseguir esta versión por mucho menos." Algunos clientes seguirán queriendo la versión personalizada, pero de este modo no cierra las puertas a otros que estén encantados con la idea pero no puedan permitirse el trabajo de lujo.

Lo que diferencia a Happy Knits:
Análisis de una floreciente práctica al por menor

¿Qué hace que un establecimiento al por menor prospere cuando los demás luchan por sobrevivir? Bienvenido a Happy Knits, *una tienda de hilo y un vendedor al por menor en Internet ubicado en la moderna zona del Sudeste de Portland, Oregón.* Happy Knits *destaca por estas razones*:

- ***Un espacio de bienvenida:*** *Los tejedores pueden quedarse durante horas, ya sea para comprar o para tejer. Los invitados que les acompañan —en general, maridos o hijos— también pueden quedarse, sentados en unas cómodas sillas, y utilizar Wifigratis mientras el tejedor de la familia echa un vistazo. (La mayoría de las tejedoras son mujeres, aunque no todas.)*

- ***Una clara estrategia on-line:*** *La mayoría de las tiendas al por menor tienen un sitio Web, pero son pocas las que combinan una localización física con un experiencia* on-line *como hace* Happy Knits. *"Internet no tiene límites", dice la propietaria, Sarah Young. Aunque cuenta con un gran espacio para la tienda, las ventas* on-line *a nivel mundial suponen más de la mitad de las ventas. Colabora para mantener una estrecha*

relación con Ravelry, *una red social específica para los tejedores y proporciona frecuentes actualizaciones por correo electrónico y ofertas a clientes anteriores.*

- ***Gran despliegue (en la tienda) y buenas fotos (on-line):*** *La presentación, el color y la distribución son importantes. Por eso* Happy Knits *incluye un área de montaje para hacer fotos profesionales en una habitación de la parte de atrás de la tienda. Le pregunté a Sarah por qué no se limitaba a utilizar las fotos que proporcionaba el fabricante como hacen otras tiendas. "Porque no son lo bastante buenas —me contó—. Intentamos hacer todo aquí centrándonos en la calidad."*

- ***Ofertas exclusivas:*** *Trabajando con compañías textiles como socias,* Happy Knits *crea una exclusividad que es difícil emular. Puede pensar que se trata de una ventaja injusta, pero ofrecieron estas ofertas a Sarah porque sus clientes hablaban muy bien de su tienda y porque tiene cuidado para pagar a los vendedores a tiempo. (Lección: para conseguir una ventaja injusta, ofrezca un servicio memorable.)*

- ***Amor por los clientes:*** *Cada pedido enviado por correo incluye una nota de agradecimiento personalizada escrita por un empleado, animando a los clientes a llamarles si necesitan ayuda con algún patrón, además de muestras gratuitas de otros productos. Si un artículo se devuelve debido a un error informático, un empleado llamará en seguida al cliente para disculparse y preguntarle si quiere una sustitución.*

Puede que "ser amable con la gente y proporcionar un gran servicio" no suene a una gran diferenciación, pero todas estas cosas suman. Con independencia de que sea una tienda al por menor o no, podría aprender algo de Happy Knits.

NOTA A LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS: SUBA LOS PRECIOS CON CIERTA REGULARIDAD

Quizás espere que un incremento de precio tienda a filtrar a algunos clientes de la empresa, al mismo tiempo que recupera esa pérdida con unos ingresos globales más elevados. Eso es lo que sucede en algunas ocasiones, pero muchos de los proveedores de servicios con los que hablé estaban

sorprendidos porque casi nadie se había ido después de una subida. Muchos dijeron que cuando le hablaron a sus clientes sobre el incremento, la respuesta fue: "¡Ya era hora! Vale mucho más de lo que ha estado cobrando". (Cuando los clientes se quejan de que el precio es demasiado bajo, debería hacerles caso.) Andy Dunn es un desarrollador de Belfast, Irlanda del Norte. Dejó su trabajo después de sacar una aplicación Web para un director ejecutivo. Lo importante es que no sólo lanzó una idea —tenía el concepto y pasó a la acción creando una aplicación completa y enviándosela al director ejecutivo, solicitando su aprobación—. Impresionado, éste lo llamó para darle las gracias y ponerse de acuerdo con él para sufragar los gastos de algunas características adicionales.

Por su cuenta, Andy no tenía problema para agradar a nuevas empresas, pero tenía un gran problema a la hora de establecer los precios. Quería parecer atractivo a posibles clientes y estableció unos precios tan bajos que no eran rentables. En una ocasión, acabó debiendo varios miles de euros por cobrar demasiado poco y subcontratar parte del trabajo. Después de esa experiencia, sabía que tenía que cambiar. Subió los precios un 25 por ciento, algo que al principio le asustaba, pero que le alivió en gran medida cuando lo hizo.

"El simple hecho de incrementar el precio un 25 por ciento me permitió trabajar siete horas menos a la semana o aumentar mis ingresos mensuales de forma considerable —me contó en una llamada de *Skype* desde Belfast. El otro beneficio inesperado es que eso me dio mucha más seguridad. Hasta que no subí los precios, no me di cuenta de que valía más de lo que había estado cobrando."

La historia de Andy se repitió de distintas formas en otros proveedores de servicios y también en algunas empresas basadas en productos. En 2010, realicé un estudio independiente de catorce profesionales autónomos que habían subido sus tarifas con éxito. Les pregunté cómo lo habían hecho, qué esperaban que pasara y qué ocurrió en realidad. Todos ellos trabajaban en campos completamente diferentes, entre ellos un veterinario, un profesor de canto, un intérprete de lengua de signos y profesionales más habituales como asesores, escritores y diseñadores. Además, se ubicaban en el mundo de habla inglesa, por ejemplo en Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, el Reino Unido y EE.UU.

A pesar de los distintos ámbitos y lugares, escuché la misma historia una y otra vez: "Antes de subir los precios, me preocupaba que nadie volviera a

contratarme. Después del incremento, me di cuenta de lo fácil que era y me arrepentí de no haberlo hecho antes". En la mayoría de casos, el cambio fue irrelevante. Los clientes dijeron "Vale, muy bien" y siguieron adelante.

También les pedí sugerencias para otros proveedores de servicios que estaban pensando subir los precios. El consejo más común era que mantuvieran una práctica de incrementos regulares para que se convirtiera en algo normal y esperado. Uno de ellos lo comparó con ir al supermercado: nadie espera que el precio de la leche sea el mismo de un año para otro. Todos sabemos que los precios suben con el tiempo y eso mismo debería ocurrir con las tarifas que cobramos a nuestros clientes. Otro sugirió una fecha anual para cambiar los precios, el 1 de enero o al empezar el año, si su calendario es diferente. Otros dijeron que ofrecían un descuento continuado a los clientes que ya tienen, con los que el trabajo es más familiar y ya se ha creado una fuerte relación.

Por último, recuerde establecer el precio de acuerdo con el valor y no con el tiempo. Un diseñador nos envió un buen ejemplo de lo que no hay que hacer. "Tengo una colega que modera su tarifa según lo ocupada que esté ese día y lo que tarde en comer. ¡Qué locura!" Nuestro corresponsal tiene razón: los clientes pagan por lo que entrega, no por cuánto tarda en comer.

La mejor estrategia para los medios sociales:
Hable sobre usted mismo

Puede que haya oído que el modo de hacerse con un seguimiento en Twitter *u otras redes sociales es promocionar el trabajo de otras personas. La gente no quiere escucharle hablar de usted mismo continuamente, ¿verdad?*

Este consejo es adecuado y suena bien a simple vista. Por desgracia, también es equivocado. Promocionar el trabajo de otras personas y compartir enlaces a artículos interesantes está bien, pero no espere que al hacerlo consiga más seguidores o atención. La gente le sigue (o a su empresa) porque está interesada en usted. Yo sigo los tweets *y comentarios de Shaquille O'Neal porque me interesa lo que tiene que decir. Si se pasara todo el tiempo hablando de otras personas y mencionando a sus demás seguidores, yo no estaría tan interesado.*

¿Sobre qué debería hablar en la red? Es simple: hable sobre usted y sobre su empresa. En serio. Si a la gente no le gusta lo que hace o dice, pueden dejar de seguirle, pero es más probable que gane seguidores a que los pierda. Por último, recuerde que las redes sociales son meros reflejos de lo que está

ocurriendo en otras partes. ¿Quiere más seguidores en Twitter*? Haga algo interesante... fuera de* Twitter.

UNA LLAMADA A LA CALMA

No tiene sentido esforzarse por que un negocio crezca porque sí. Sólo debería ampliarlo si realmente quiere hacerlo. Muchos de los protagonistas de nuestros casos de estudio dijeron que habían rechazado a propósito oportunidades para crecer porque querían seguir siendo pequeños: "Simplemente, no quería molestarme en organizar a la gente".

La decisión de crecer o de seguir siendo pequeño depende de cada persona (este tema se trata con más profundidad en capítulos posteriores), pero en esta sección queremos centrarnos en las cosas que puede hacer para aumentar los ingresos sin contratar empleados adicionales o recurrir a inversores externos. Todas las réplicas que hemos mencionado puede llevarlas a cabo un solo empresario. Algunas pueden ser más fáciles si tiene asistentes, colaboradores o empleados, pero ninguna requiere un equipo. Antes de terminar, analizaremos una distinción clave entre dos tipos de crecimiento distintos.

Puede hacer crecer una empresa de dos maneras: de forma horizontal, ampliándola y creando productos diferentes destinados a un público variado. De forma vertical, dando un paso más allá y estableciendo más niveles de compromiso con los clientes. El diagrama que aparece en la figura 11.1 muestra cómo funciona.

Las distintas empresas encontrarán la solución que mejor se adapte a su situación. Por otra parte, también es posible buscar un crecimiento limitado en ambas áreas. Aunque, en general, podrá seguir adelante con ideas sencillas para aumentar sus ingresos y haciendo que su empresa crezca. Los primeros 1,26 euros —o la primera venta— pueden ser los más duros pero, después de eso, su elección más difícil será decidir entre muchas buenas opciones de crecimiento.

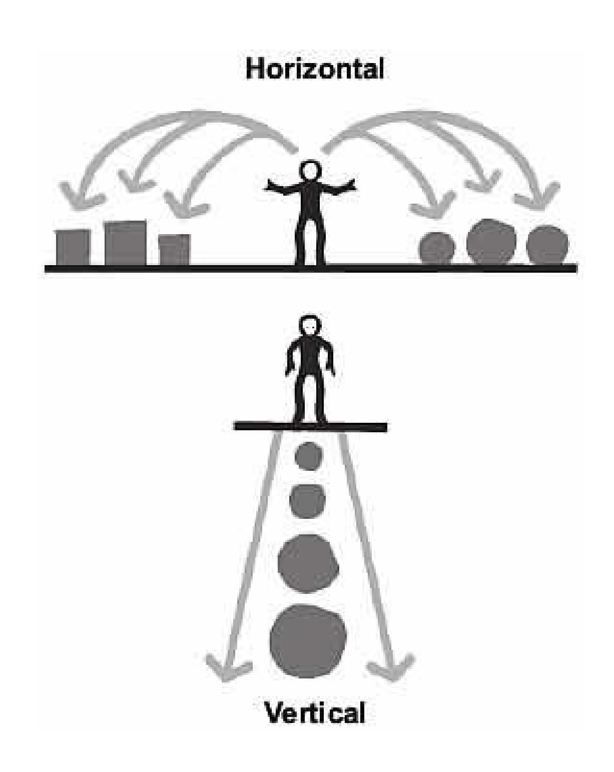
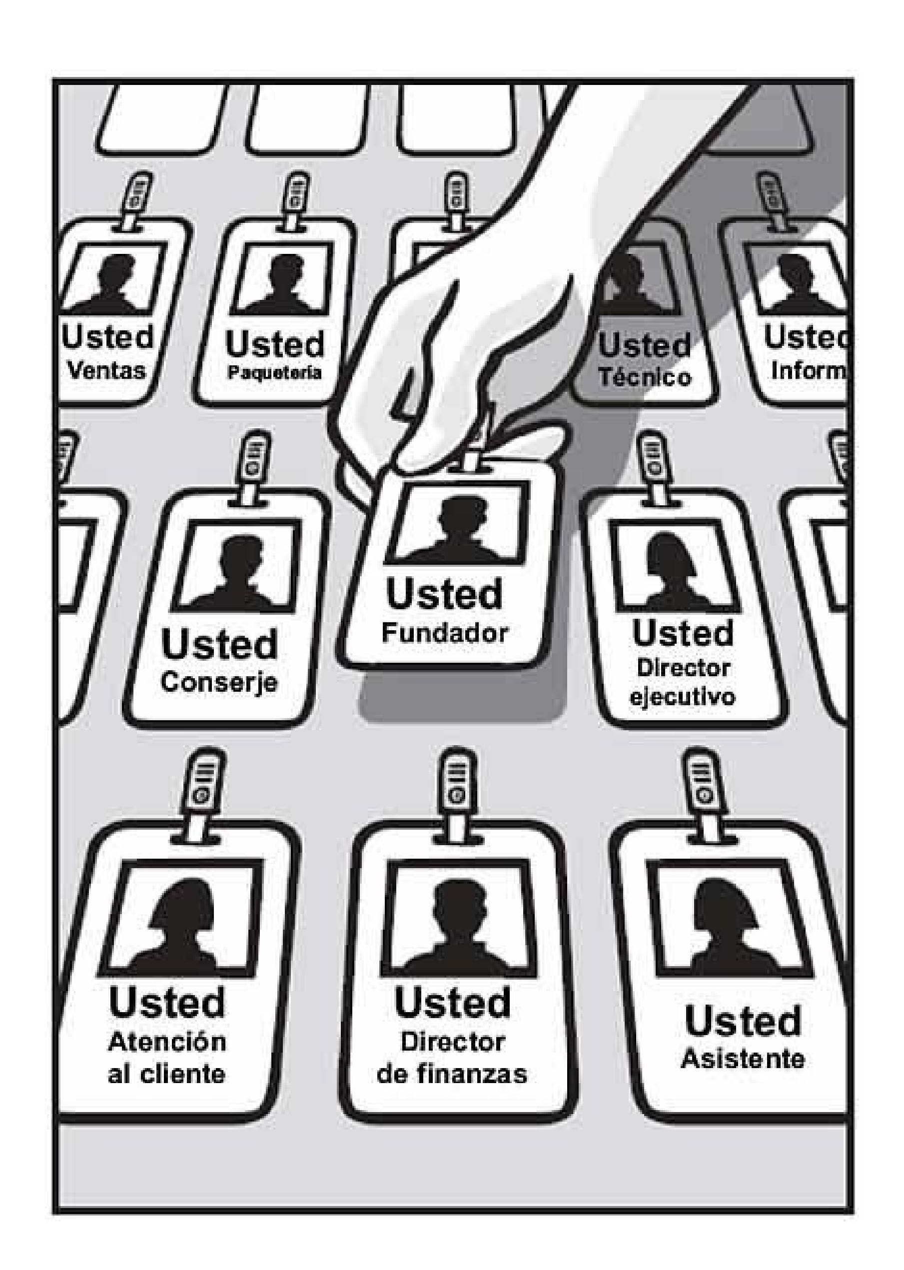


Figura 11.1. Modelos de crecimiento empresarial.

Puntos clave

- *Seguir adelante incrementando los ingresos de una empresa ya existente suele ser más fácil que poner un negocio en marcha desde cero.*
- *Tomando decisiones con cautela, podrá ampliar la empresa sin incrementar de forma dramática el volumen de trabajo, permitiéndole crecer sin contratar a nadie.*
- *Las opciones de crecimiento fáciles incluyen añadir un servicio a una empresa basada en productos (o viceversa), implementando una creativa serie de ampliaciones de ventas y ventas cruzadas, además de llevar a cabo algunas réplicas clave.*
- *La expansión horizontal implica ir más allá sirviendo a más clientes con intereses diferentes (a menudo relacionados). Por su parte, la expansión vertical conlleva profundizar un poco más atendiendo a los mismos clientes con distintos niveles de necesidad.*


Usted
Ventas
Usted
Paquetería
Usted
Técnico
Usted
Fundador
Usted
Conserje
Usted
Director
ejecutivo
Usted
Atención
al cliente
Usted
Director
de finanzas
Usted
Asistente

12. Cree su propia franquicia

INSTRUCCIONES PARA CLONARSE, POR DIVERSIÓN Y PARA OBTENER BENEFICIOS

"No soy un hombre de negocios. Soy una empresa, hombre."
—Jay-Z

Cuando un modelo de negocio avanza, no es recomendable comprar una franquicia basada en la empresa de otra persona. El lanzamiento básico "compre nuestra franquicia" funciona así: reúna un cuarto de millón de euros sacando del banco los ahorros de toda su vida, pidiendo dinero prestado a sus familiares y amigos y agotando sus tarjetas de crédito. Pague la mayor parte de ese dinero a una compañía que generosamente le permitirá trabajar para ellos. Dirija el negocio tal y como le digan, sin excepción alguna. Todas las decisiones las toma la compañía, desde a quién contrata hasta qué servicios ofrece o dónde ubica su tienda. Incluso le dirán cuál debe ser el color de la camiseta que tiene que llevar en su propio negocio.

Si la empresa tiene éxito, obtendrá una media de 47.000 euros anuales, después de pasar tres años con la misma semana laboral de 50 horas. Podría trabajar en la empresa de otro con mucho menos estrés. En este escenario ganador, su triunfo final no será haber puesto en marcha un negocio: se habrá comprado un puesto de trabajo.

Si la empresa fracasa, que ocurre más a menudo de lo que admiten las compañías de franquicias, le quitarán la tienda y se la venderán a otro. Cuando lo hagan, no contarán su fracaso como cierre en sus estadísticas. De ese modo, cuando oiga hablar de datos que sugieran que un alto porcentaje de franquicias siguen abiertas, no tendrá ni idea de quién las dirige y quién posee los 250.000 euros que no hay forma de que te devuelvan.

¿Qué le parece esta proposición? Es probable que no muy bien; eso es porque comprar bajo el mando de otro no suele ser la oportunidad que parece vista desde fuera. Por suerte, hay una alternativa: crear una empresa real por su cuenta, algo que le pertenezca y que pueda controlar. Comprar la franquicia de alguien no suele ser una buena idea, pero descubrir cómo impulsar sus propios esfuerzos merece casi siempre una cuidadosa consideración.

SÓLO ES UNA PERSONA... O PUEDE QUE DOS

¿Quién dice que no puede estar en más de un sitio al mismo tiempo? De hecho, hay varias formas de ampliar su negocio a través del esfuerzo. Tener su propia franquicia no sólo significa que haga más. También consiste en llevar sus destrezas, actividades y pasiones a un nivel superior para conseguir mejores resultados. La diferencia entre ser su propia franquicia y hacer más es que tiene que tomarse su tiempo para ser estratégico. Veamos un par de ejemplos.

Nathalie Lussier era una ingeniera de software prometedora. Originaria de Quebec, se había recluido en Silicon Valley y tenía la posibilidad de conseguir un importante empleo en Wall Street. Su familia le dijo que era el trabajo de sus sueños... pero cuando lo pensó con más detenimiento, se dio cuenta de que era el trabajo de los sueños de otro. Rechazó la oferta, volvió a Canadá y decidió luchar por una idea diferente.

Nathalie había vivido una historia de éxito personal, mejorando de forma drástica su salud tras pasar a una dieta de alimentos crudos. Comer exclusivamente fruta, verdura y frutos secos sonaba a locura, pero los resultados hablaban por sí mismos: durante el primer mes, perdió más de diez kilos y, de repente, tenía energía para todo el día. Cuando hablaba con sus amigos, Nathalie era una auténtica predicadora: sin prepotencia y juicios de valor, ofrecía consejos y estrategias que la gente podía utilizar para implementar mejoras reales aunque no estuvieran listos para pasar a una dieta completa de alimentos crudos como había hecho Nathalie.

Después de trasladarse a Toronto, la idea era crear una pequeña empresa para ayudar a otras personas a realizar los ajustes para pasar a una dieta de alimentos crudos. Como era ingeniera de software (y se describía como fanática de la informática, como Brett Kelly), Nathalie programó una base de datos, configuró una aplicación y creó su propio sitio Web. El primer intento fue *Raw Food Switch* (Cambio a la comida cruda), que representaba el concepto de forma adecuada pero parecía un poco aburrido. Un día Nathalie se dio cuenta de que las mismas letras —y, por tanto, el mismo sitio Web— podrían simplificarse en *Raw Foods Witch* (La bruja de la comida cruda), abriendo un nuevo tema. Disfrazada con un sombrero negro de punta para una sesión de fotos, cambió la marca de toda la empresa en relación con esto. Nathalie creó programas, productos ocasionales y sesiones de consulta individuales del mismo modo que hemos observado en otros protagonistas del libro. *Raw Foods Witch* obtuvo 60.000 euros durante el primer año.

¿Lo que no le gustaba? Sólo una cosa: "Desde fuera —me contó en un

restaurante vegetariano de Toronto— parecía que sólo hablaba de comida cruda. Nadie se daba cuenta de que había hecho toda la programación y disfrutó realmente de la intersección de empresa y tecnología."

El segundo negocio llegó de forma inesperada después de que Nathalie empezara a resolver cuestiones técnicas a los clientes de la dieta de crudos que también estaban poniendo en marcha empresas. Decidió crear una marca independiente para el asesoramiento técnico, funcionando bajo su propio nombre en lugar del alias que utilizaba en la otra empresa. *Raw Foods Witch* sigue siendo una marca de éxito —amigos y clientes han comentado que otros compradores la han mencionado en el supermercado al ver carros llenos de aguacates— pero ella restructuró la empresa para dirigir el 80 por ciento de forma automática. En lugar de hacer otra cosa, Nathalie erigió su propia franquicia de forma efectiva.

Cuando Nathalie abrió su consultoría técnica, tuvo que volver a la empresa de comida cruda y realizar algunos cambios. El negocio siempre había dependido de nuevos productos y lanzamientos y, debido a que su prioridad había cambiado, tenía que reducir tal dependencia a la vez que se aseguraba de que produciría ingresos de forma regular.

Al otro lado de la frontera y unos estados más lejos, Brooke Thomas fundó *New Haven Rolfing*, una práctica de salud a nivel holístico. La clínica atrae a un grupo de clientes claramente definido: personas que quieren tratar dolores crónicos y tienen problemas de movilidad. (Nadie va a ver a Brooke si se siente bien.) Cuando llegan a *New Haven Rolfing*, muchos ya han seguido una larga lista de tratamientos que no les han ayudado. Brooke es un testimonio de los tratamientos que proporciona —ella se liberó del dolor gracias a *Rolfing* después de veintitrés años, hasta ese momento había estado sufriendo problemas relacionados con una lesión de nacimiento—.

Antes de trasladarse a Connecticut, Brooke puso en marcha un negocio similar en California y Nueva York. Con cada mudanza, aprendió un poco más sobre lo que tenía y no tenía que hacer. Abrir el mismo tipo de empresa en distintas ciudades fue revelador. Cuando vivía en New Haven, completó su lista de clientes en cuatro semanas y, más tarde, contrató a alguien para hacer frente a citas adicionales. Como madre soltera con un hijo pequeño, Brooke trabaja media jornada pero sigue ganando más de 70.000 euros al año gracias a su práctica.

El éxito conseguido en distintas ciudades la llevó a conocer los intereses de otros distribuidores y a descubrir que unos eran más hábiles que otros.

Usando su experiencia en el mundo real, Brooke creó *Practice Abundance*, un programa de formación para otros proveedores sanitarios. Con una serie de módulos de apoyo y un foro a la comunidad, *Practice Abundance* era un curso empresarial que se centraba de forma estricta en vías para mejorar una práctica. Otros recursos adoptaban un enfoque muy tradicional. En palabras de Brooke, "dan por hecho que todo el mundo quiere un máster en Administración de empresas, cuando la realidad es que la mayoría sólo quiere hacer mejor su trabajo". Brooke se había diversificado para atender a dos grupos de personas: los que trataba a través de un cuidado individual y los cuidadores que la seguían y podían beneficiarse de su asesoramiento empresarial.

• • •

Nathalie y Brooke encontraron una forma de llegar a dos públicos diferentes: un grupo central y otro relacionado. Cuando una empresa crece y su propietario empieza a ilusionarse con nuevos proyectos, hay dos opciones para crear una franquicia propia:

• **Opción 1:** Llegar a más gente con el mismo mensaje.

• **Opción 2:** Llegar a un público distinto con un nuevo mensaje.

Cualquier opción es válida y ambas pueden ser satisfactorias. En la primera, puede resultar útil pensar en un modelo de distribución radial (*huband-spoke*) para crear una marca, sobre todo si es *on-line*.

En este modelo, el núcleo es su sitio Web principal: a menudo un sitio de comercio electrónico en el que se vende algo, pero también puede ser un blog, un foro o cualquier otra cosa.

El núcleo es un centro en el que usted o su equipo conservan todo el contenido y, en último caso, al que quiere dirigir nuevos visitantes, posibles clientes y clientela.

Los radios, también conocidos como puestos remotos, son los demás lugares en los que invierte su tiempo[1]. Estos lugares incluirían sitios de las redes sociales, la sección de comentarios de su blog o de los blogs de otros, reuniones en persona y eventos para crear redes de contactos, entre otros. La figura 12.1 ilustra cómo funciona este modelo.

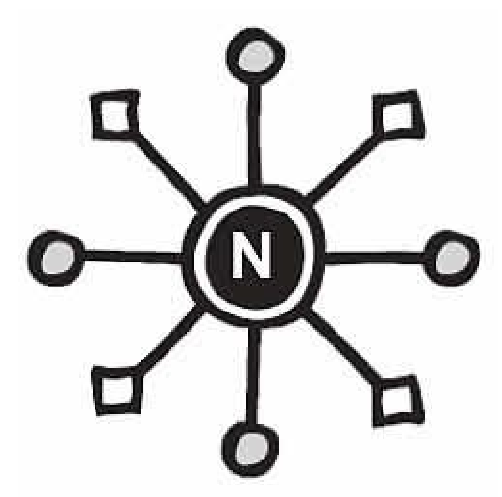


Figura 12.1. Modelo de distribución radial.

El objetivo de cada puesto remoto es apoyar el trabajo del núcleo, no sólo el puesto en sí. Dedicarle mucho tiempo a uno de ellos puede ser una trampa porque, debido a que las cosas cambian, algunos pierden popularidad con el tiempo. Además, el trabajo y el contenido que crea en el núcleo es todo suyo, mientras que gran parte de lo que ocurre en los puestos remotos es "propiedad" de otra compañía.

Desastre y recuperación: Edición "Nuevo bloqueo en Mali"

Como fotógrafo independiente con sede en Accra, Ghana, Nyani Quarmyne no es ajeno a la aventura. En el África occidental, hay pocas leyes que se sigan de forma generalizada, sobre todo cuando se trata de copyright y propiedad intelectual. Todo funciona bien en la mayoría de ocasiones, pero no siempre. Así es como cuenta la historia Nyani:

"Cuando estaba empezando, acepté un par de pequeños trabajos para una agencia creativa de Ghana. Poco después recibí una llamada suya preguntándome si podía hacer una sesión fotográfica urgente para un nuevo cliente. Para ello, tenía que viajar a un par de países de la región. La fecha de entrega era muy ajustada. Fue un encargo de hoy para mañana y todos los detalles de los destinos quedaron en el aire hasta el último minuto.

Como ya había trabajado antes para la empresa, tenían mis contratos con anterioridad y cometí el error de creer que ellos entendían cómo trabajaba y en qué condiciones aceptaba el encargo. Por eso, dejé a un lado el papeleo por las prisas y nos fuimos.

La sesión fotográfica fue muy bien y produje lo que consideré que sería un

trabajo importante. Todo fue bien hasta que llegamos a una carretera rural lejos de cualquier lugar o aeropuerto. Mientras nos llevaban, el cliente me pidió los derechos de autor de las imágenes —eso no era parte del trato, así que me preocupé— y me amenazó con detenerme en la frontera remota de un país políticamente inestable, a menos que se los diera.

Como no quería comprobar la amabilidad de la policía local, se los di y perdí algunas de las mejores imágenes que había conseguido hasta la fecha. Aunque aprendí la lección: la próxima vez me aseguraré de cumplimentar primero todo el papeleo."

SOCIEDAD: 1 + 1 = 3

Un camino para crear su propia franquicia es unirse con un colaborador de confianza. Esto no quiere decir que tenga que fusionar por completo su negocio con esa persona. De hecho, la forma más fácil y frecuente de asociarse con alguien es crear una empresa conjunta. En este acuerdo, dos o más personas aúnan fuerzas para colaborar en un solo proyecto nuevo. (El proyecto de la "venta de liquidación" de Karol y Adam, que hemos analizado en un capítulo anterior, es una empresa conjunta.)

En otros acuerdos, se crea una empresa nueva en la que todos los socios son propietarios. Eso es lo que hicieron Patrick McCrann y Rich Strauss. Ambos eran entrenadores de atletas de élite y decidieron unirse para crear *Endurance Nation*, un programa de formación y una comunidad para triatletas. Dividieron las responsabilidades según las habilidades de cada uno. Patrick llama a los nuevos miembros por teléfono para darles la bienvenida y Rich elabora su plan de formación *on-line*.[2]

Con independencia de la estructura, el objetivo de una sociedad es crecer más de lo podría una sola persona. Ralf Hildebrandt tiene una firma de servicios profesionales a nivel internacional en Stuttgart, Alemania. Así es como explica por qué 1 + 1 = 3: "Mi regla básica es que una sociedad de éxito (o cualquier tipo de colaboración) debería crear una empresa conjunta que sea al menos el 33 por ciento mayor que la suma de lo que los dos individuos podrían hacer por su cuenta".

"La gente suele creer que distribuir el trabajo entre varias personas es una sociedad —continuó Ralf—. Pero eso es subcontratación. La verdadera sociedad debe crear algo más que una lista de división de tareas."

A continuación va a encontrar una lista abreviada de las decisiones que debería tomar en los inicios de cualquier empresa conjunta por cortesía de Pamela Slim, formadora, escritora y experta en sociedades:

- ¿Cómo se dividirá el dinero? Algunas divisiones comunes incluyen un 50-50 o un 60-40, en el que el valor superior se destina al socio que trabaja más, y el 45-45, que reserva el 10 por ciento a costes administrativos.

- ¿Cuáles son las responsabilidades de cada socio?

- ¿Qué tipo de información comparten los socios?

- ¿Cómo se comercializará el proyecto conjunto?

- ¿Cuál será la vigencia de nuestro acuerdo?

- ¿Con qué frecuencia nos pondremos en contacto para hablar de la sociedad?

Revise el Acuerdo de colaboración de una sola página, una manera sencilla de detallar acuerdos básicos entre dos partes.

Acuerdo de colaboración de una sola página

Apueste por lo simple. Recuerde que la relación es esencial. Conseguir que ésta sea fuerte y esté basada en la confianza es más importante que contar las cláusulas y los términos legales adecuados. Muchos de nuestros protagonistas han contado que han estado haciendo negocios de grandes cantidades de dinero a largo plazo sin ningún tipo de contrato. Aquí encontrará un punto de partida. Debería consultar a un tercero cualificado si quiere definir sus obligaciones con mayor claridad o si quiere tratar algún otro tema.

- ***Socios:*** *[Socio 1] y [Socio 2]. Estos socios están de acuerdo en colaborar de buena fe en un proyecto de beneficio mutuo llamado [nombre del proyecto].*

- ***Cláusulas generales:*** *[resumen del proyecto, incluyendo el rendimiento y los resultados previstos].*

- ***Reparto de ingresos:*** *Los ingresos netos del proyecto se dividirán en una*

base del [porcentaje] por ciento para [Socio 1] y el [porcentaje] por ciento para [Socio 2]. Todos los costes menores asociados al proyecto se restarán antes de calcular los ingresos netos. Si un coste concreto excede [cantidad], ambos socios deben aprobar la decisión.

- ***Vigencia del acuerdo de ingresos compartidos:*** *El acuerdo de ingresos compartidos estará vigente durante [período de tiempo]. Al concluir dicho período, serán los socios los que decidan si continúa, se anula o hay que revisarlo.*

- ***Publicación y venta:*** *El proyecto estará a la venta en [páginas Web y otras fuentes].*

- ***Atención al cliente:*** *[Socio 1] será responsable de [obligaciones]. [Socio 2] será responsable de [obligaciones]. Ambos socios se encargarán del trato con los clientes del proyecto.*

- ***Marketing:*** *Ambas partes comercializarán de forma activa el proyecto para garantizar su éxito. Esto incluye promociones en [sitios Web], en las comunidades* on-line *de cada socio y en redes de contactos fuera de la red. Los dos socios solicitarán la cobertura del proyecto en otros sitios Web influyentes.*

- ***Plazo:*** *Los socios acuerdan completar todos los aspectos del proyecto para preparar el lanzamiento [fecha].*

LA BATALLA DE LA SUBCONTRATACIÓN

Jamila Tazewell siguió un sendero común después de graduarse en la escuela de arte: servía mesas en la ciudad de Nueva York y soñaba con conseguir algo más. Por suerte, atender mesas fue su única espera —también pasó a la acción para montar un negocio—. Empezó haciendo "bolsos extravagantes" y carteras exclusivas. "Estaba convencida de que me convertiría en una estrella de los accesorios de la noche a la mañana, como por arte de magia", explica. Al principio, dio por hecho que una firma de moda vería sus productos y se ofrecería a distribuirlos. "Más tarde, me di cuenta de que yo misma podía vender mis bolsos y carteras. En ese momento, decidí aprovechar

la oportunidad."

Jamila se fue a Los Ángeles para vender sus accesorios a jornada completa, en esa ocasión, sin el respaldo del trabajo de camarera para pagar las facturas. Funcionó, pero por los pelos: ella misma lo hizo todo y el negocio se le resistió un poco. Estaba contenta porque ya no tenía que atender mesas, pero como ocurre al comprar la franquicia de otro, Jamila sentía que se había comprado su propio puesto de trabajo.

En tres años, Jamila estaba preparada para cambiar. Contrató a una costurera local para que hiciera los productos bajo su supervisión, un movimiento que ella describe como "desafiante pero necesario". Después de eso, contó con alguien para que se encargara de la impresión y del envío. Éste era un gran paso que necesitaba "un proceso brutal de ensayo y error, pero sacar el producto de mi sede fue increíblemente liberador. Me sentí como una niña que por fin había cumplido la edad para ir al colegio o algo así".

Curiosamente, esta perspectiva no está aceptada de forma generalizada. Muchos otros temas tratados en el estudio terminaron en una oleada de respuestas similares. Gran parte de los miembros de nuestro grupo hablaron de la falta de financiación y los planes de empresa limitados. Pero hubo un tema que produjo varias opiniones contradictorias: contratar empleados o a "asistentes virtuales", también conocido como subcontratación. En este tema, las declaraciones oscilaban entre "me encanta" hasta "lo odio" o "es complicado".

Además de historias como las de Jamila que llevaban a la libertad de asociación, escuché un relato distinto de alguien que estaba mucho más contento manteniendo el negocio por él mismo de manera deliberada, sin subcontratación o colaboración. Vamos a ver algunos ejemplos en distintos ámbitos.

Caso 1: A favor de la subcontratación

El grupo que está a favor de la subcontratación queda representado con las siguientes declaraciones de empresarios que se tomaron la concesión de tareas y responsabilidades como una decisión liberadora:

> *Contratar empleados fue mi mayor desafío como empresaria. Lo descarté durante años y dejé de ganar decenas de dólares al año porque me daba miedo crecer. Al final me di cuenta de que había llegado al límite. No*

podía ganar más dinero sin incorporar a algún miembro a mi equipo. Debido a que cambié la estructura, pude aceptar todos los trabajos que había rechazado. Ya no volví a estar saturada y pude invertir tiempo adicional en encaminar la empresa hacia otros aspectos. ¿Podría haberlo hecho todo yo sola? Solía hacerlo, porque no me gustaba mandar a nadie ni que me mandaran. No quiero sentirme como la jefa. Pero ahora estoy mucho más contenta al formar parte de un equipo. Yo dirijo mi empresa y mi gente está ahí para facilitarme el trabajo a la vez que consiguen sus propios objetivos.

—Megan Hunt (la hemos conocido en un capítulo anterior)

Nuestro objetivo ha sido siempre tener cero empleados para evitar el gasto, las cuestiones legales complejas y la inflexibilidad. Sin embargo, nuestra operación de almacenamiento está subcontratada por completo: toda la recepción de stock, el almacenamiento, el procesamiento, la recogida, el empaquetado y el transporte lo llevan a cabo nuestros socios logísticos, nosotros sólo enviamos los pedidos. Nosotros utilizamos agentes de ventas independientes, que sólo cobran a comisión. Usamos agentes virtuales para responder el teléfono cuando no estamos disponibles.

—Jonathan Pincas (lo conocerá más adelante)

Contratamos a un tipógrafo externo para que imprimiera nuestros primeros mapas y fue la mejor decisión que podíamos haber tomado. Nuestra empresa no existiría literalmente si intentáramos imprimir los mapas nosotros solos. Cuando creció la demanda, nuestro tipógrafo nos proporcionó un inventario adicional. Nunca habríamos podido imprimir grandes cantidades de carteles manteniendo nuestros trabajos a jornada completa y hacer que nuestra empresa creciera. También estamos contentos por poder atender el trabajo de otros artesanos.

—Jen Adrion y Omar Noory (los hemos conocido en un capítulo

anterior)

Estas citas son un extracto de otras muchas que decían cosas similares: la subcontratación aumenta la libertad y permite que una empresa crezca sin que los propietarios tengan que hacerlo todo solos.

Caso 2: En contra de la subcontratación

El grupo que está en contra de la subcontratación queda representado con las siguientes declaraciones de empresarios que creían que la expansión sería algo complicado, indeseable o que limitaría la libertad que habían conseguido gracias a su negocio:

Estoy en un punto en el que necesito encontrar una forma de incrementar mi habilidad para responder a las demandas de los clientes, pero me preocupa el prestigio y sigo dándole vueltas a contratar empleados o colaboradores. Me han ofrecido asociaciones, pero las he rechazado porque me inquietaba la calidad del socio o porque éste quería una comisión por referencias. Podía subir mi precio con facilidad y proporcionarles la comisión, pero sabía que no me haría feliz trabajar por menos. Por eso no he crecido más, aunque de momento me siento cómodo.

—Gary Leff (lo conocerá más adelante)

En realidad, prefiero no trabajar con colaboradores, empleados o asistentes. El éxito de mi empresa recae en que es pequeña a propósito. Puedo guardarla en una mochila y llevarla a cualquier parte —no tengo despacho, ni artículos de papelería, ni personal administrativo—. Esto ha reducido los riesgos y ha mantenido unos ingresos elevados.

—Adam Westbrook (Adam tiene una empresa de servicios de diseño en el Reino Unido)

Se me da bien mantener la ligereza y la sencillez de la compañía. Soy el

único empleado y trabajo desde mi casa. Solíamos tener una empresa al por menor en la que el pago del alquiler, los seguros y doce empleados provenían de nuestros propios sueldos. Esos días se han terminado. En pocas palabras, no me gusta que me paguen la última.

—Jaden Hair (la hemos conocido en un capítulo anterior)

Mis experiencias con subcontratar el trabajo a colaboradores externos me hizo invertir mucho más tiempo organizando todo que si lo hubiera hecho yo solo. Todavía tengo que encontrar el equilibrio para contratar a alguien que trabaje en un proyecto y me haga obtener unos beneficios razonables sin que yo tenga que dedicarle demasiado tiempo.

—Andy Dunn (lo hemos conocido anteriormente)

Mi eslogan: nunca tenga un jefe, nunca lo sea. Ésta es mi situación desde que tengo 22 años. Tuve un contable, porque las cuentas son mi mayor debilidad. Por lo demás, soy una empresa de una persona. Siempre puedo responder por mi trabajo y mi integridad es un mundo para mí.

—Brandy Agerbeck (la hemos conocido en un capítulo anterior)

Al igual que ocurre con los que están a favor de la subcontratación, estas citas son sólo una representación de otras muchas. Lee Williams-Demming mencionó que su empresa de importación tenía cinco empleados y cientos de proveedores. Ahora solamente tiene un empleado y una red más pequeña de aprovisionamiento. "Créame —escribió en un correo electrónico—, estamos mejor en todos los sentidos con un equipo más pequeño."

• • •

Aunque sé que no es la mejor opción para todo el mundo, suelo estar en el grupo de los que están en contra de la subcontratación en mi propia empresa. En lugar de enviar proyectos a todas partes, he preferido mantener un equipo muy pequeño y sólo hago contrataciones limitadas de personal externo. El primer argumento para subcontratar es que, como empresario, le permite "hacer más de lo que le gusta" al asignar las tareas superfluas a alguien. Pero este método puede suponer problemas más graves y, por otra parte, tiene la

posibilidad de construir su empresa de modo que estas tareas se reduzcan al máximo desde el primer momento.

En más de una ocasión, he escuchado a colegas decir que tienen un fantástico asistente virtual y se sienten contentos al recomendármelo. Semanas o meses después, les oigo decir que están buscando uno nuevo. "¿Qué ha ocurrido?", pregunto. "Bueno, eran geniales… al principio. Pero luego el proceso se desmembró, echaron balones fuera y tuvimos que separar nuestros caminos."

Ésta es una historia recurrente, contada de muchas maneras pero con el mismo resultado. Claro que hay excepciones, pero muchas personas competentes que trabajan como asistentes virtuales suelen decidir que sería mejor dirigir su propio programa. Si tiene que invertir tiempo corrigiendo problemas causados por el equipo que ha creado para que le ayude, está claro que no ha mejorado su vida. Por otra parte, está claro que otros se han beneficiado definitivamente del respaldo del movimiento "consiga que otra gente haga su trabajo".

Con tal variedad de opiniones divergentes, ¿cómo sabe qué camino debe seguir? Por suerte, no es complicado. Hay dos factores para saber si la subcontratación es una opción:

1. El negocio específico.

2. La personalidad del propietario.

Muchos de los problemas que la gente experimenta con la subcontratación (en ambas partes) pueden evitarse teniendo un claro entendimiento de las responsabilidades que tendrá el colaborador o el asistente. Por ejemplo, en una empresa que se basa en una serie de tareas relativamente mecánicas y repetitivas, la subcontratación puede ser una buena opción. Sin embargo, para una empresa que tiene mucho trato con el cliente, no resulta una solución adecuada.

Su propia personalidad también importa porque, si está creando una empresa que le haga libre, querrá encontrar la mejor solución posible que encaje con su propia visión de la libertad. En el caso de algunas personas que viajan por todo el mundo en una operación general, el dinero se destina principalmente al empresario.

Otros quieren permanecer en un lugar y crear un equipo, construyendo una empresa que les sobreviva. Al final, la mejor respuesta a la pregunta de la

subcontratación es la misma que para otras: haga lo que tenga sentido para usted y no para otra persona.

TRUEQUE, AYUDA FAMILIAR Y LIMPIEZA DOMÉSTICA

Antes de cambiar de tema, analizaremos otras dos formas de conseguir ayuda. "Toda mi empresa es un producto de intercambios extremadamente beneficiosos", dice Brooke Snow, que cambió clases de música por lecciones de fotografía antes de dedicarse a enseñar. También cambió el diseño del sitio Web, secuencias de vídeo y apoyo técnico. "Estos trueques me han ahorrado decenas de miles de euros y no sólo no he tenido que transformar mi empresa, también son en muchos sentidos algunas de las muchas razones por las que tengo un negocio. He podido trabajar sin endeudarme con una baja inversión financiera, unos costes generales bajos y un alto índice de ingresos."

Muchos encuestados mencionaron que otras tareas se "subcontrataban" a miembros de la familia. Cada vez que la empresa de artículos de papelería de Eleanor Mayrhofer gana 1.000 euros, organiza una cena especial para su marido, que le ayuda con las reservas y la programación. Nathalie Lussier mencionó que contratar a una asistenta tuvo una gran repercusión en su productividad. "Aunque parezca trivial —escribió— fue la clave para darme cuenta de lo importante que es no intentar hacerlo todo al mismo tiempo."

Jonathan Pincas escribió en la corrección de última hora un apunte a sus comentarios anteriores sobre la subcontratación: quería destacar que su madre se encarga del correo dos veces por semana en Inglaterra y lo escanea para enviárselo por correo electrónico.

La auditoría empresarial

Con independencia de su estructura, una buena empresa necesita cuidados y mejoras continuas.

Cuando su proyecto crezca, tómese un tiempo para analizar cada uno de sus aspectos, sobre todo, cualquier comunicación pública que vean los clientes mientras toman decisiones de compra. Responda a las siguientes preguntas sobre cómo puede mejorar. El objetivo es solucionar pequeños problemas e identificar acciones que pueda llevar a cabo y que produzcan resultados significativos con el tiempo.

¿Dónde gana el dinero?

Cuando una empresa está en marcha, es muy fácil dejarse atrapar por todo tipo

de cosas que no tienen nada que ver con ganar dinero. La solución es simple: céntrese en el dinero. En la auditoría, tendrá que analizar de dónde provienen los ingresos y determinar qué puede hacer para mantenerlos. En algunas ocasiones, las nuevas oportunidades se presentan por sí solas. Otras veces hay una solución sencilla para sacar partido a otro recurso. Si tiene una variedad de proyectos, productos o actividades, casi siempre es mejor dedicar sus esfuerzos a los que tengan mayor rendimiento en lugar de intentar impulsar los más débiles. La mayoría de la gente hace lo contrario, pero si su objetivo es que haya un promedio, eso es lo mejor que puede hacer.

¿Cuál es la calidad de su mensaje?

Los materiales de marketing que utiliza, ya sean on-line *o no, suelen implicar algún uso de palabras, también conocido como copia. Vuelva al principio y lea la copia con detenimiento. Revise todas las páginas del material de ventas y léalas en alto. ¿Sigue estando presente el mensaje que quiere transmitir? ¿Qué información puede sacrificar o repasar?*

¿Tiene los precios adecuados?

¿Cuándo fue la última vez que subió los precios? Puede tener una escala o dar códigos de descuento de vez en cuando, pero como todas las empresas, también debería planificar la subida de los precios con cierta regularidad. Recuerde siempre que intentar establecer precios para "todo el mundo" es una trampa mortal. Ya que los propietarios viven o mueren gracias al sistema de mercado libre, la forma de saber si su precio es justo es preguntarse esto: ¿está comprando la gente lo que vende? Si la respuesta es sí, va por el camino adecuado. De lo contrario, tiene un problema.

¿Cómo se dirige a sus clientes?

Una de las mejores cosas que puede hacer es llegar a su clientela y encontrar una manera de hacer frente a más necesidades. Como parte de este examen, debería revisar el proceso posterior a la compra con más detenimiento. ¿Qué ocurre después de que la gente compre? ¿Se envía todo al lugar adecuado? ¿Llega el material al buzón de entrada o a la dirección física del comprador como debería? Si vende asesoramiento, ¿saben los clientes cómo concertar una cita con usted después de realizar el pago? Cuanto más fácil resulte todo, mejor.

¿Está realizando suficientes comprobaciones?

Lo importante de la comprobación es que no sabe qué va a pasar hasta que lo haga. ¡Por eso tiene que hacerlo! Una vez instalé una oferta de ampliación de ventas en la que los clientes obtendrían un certificado de regalo de 50 euros

por tan sólo 25 euros después de hacer una compra. Pensé que era una oferta irresistible, pero mis clientes no lo vieron así. De hecho, sólo la aceptaron una de cada veinticinco veces (el 5 por ciento). Una buena ampliación de ventas debería tener un índice de conversión mucho mayor. De modo que descarté la oferta del certificado de regalo.

¿Cuáles son las grandes oportunidades que ha perdido?

Tener una buena oportunidad no quiere decir que tenga que aprovecharla. Yo dejo pasar muchas cosas porque no son una solución adecuada para mi estrategia general. No obstante, es bueno saber lo que está desaprovechando aunque sea de forma intencionada. Mantenga actualizada su "lista de posibilidades" para que pueda seguirla cuando tenga más tiempo o en el caso de que necesite más dinero.

En Murfreesboro, Tennessee, Erica Cosminsky era una profesional de recursos humanos en una cadena farmacéutica y madre de una niña de dos años, Riley. Como trabajaba muchas horas al día, cedió el cuidado de su hija al padre de Riley. Erica le relevaba el fin de semana y él se ocupaba los días entre semana. Cuando la despidieron por sorpresa, la impresión se fue convirtiendo de forma gradual en alivio: Erica había estado pensando en poner en marcha una compañía de servicios pero nunca había tenido tiempo.

El objetivo era crear un pequeño servicio de transcripción, escribir los contenidos de conferencias, entrevistas y reuniones para otras empresas. Al principio Erica tuvo la idea de proporcionar el servicio en tiempo real, asistir a las conferencias en directo, escribir sobre la marcha y entregar los contenidos justo al final de la jornada. Se le daban muy bien este tipo de cosas, pero había dos problemas: los trabajos de conferencias en directo eran escasos e interferían con el cuidado de su hija.

A Erica le preocupaba competir como servicio de transcripción básico, ya que otras muchas compañías desempeñaban ese papel. La transcripción en directo no era el mejor diferenciador, pero Erica encontró otro: añadir una edición básica y un buen diseño a las transcripciones que entregaba. Casi toda su competencia se negaba a realizar algún tipo de diseño y dejaba claro que su tarea era transcribir.

Muchos de los clientes de Erica eran empresas unipersonales y otros negocios muy pequeños que no tenían acceso a diseñadores gráficos o al personal de diseño que se ocuparan de dar formato a la transcripción una vez entregada. La diferenciación funcionó. A los tres meses de cambiar el rumbo y

darse a conocer, Erica no daba abasto y estaba lista para ampliar su equipo.

Más tarde, tomó otra decisión clave: no contratar empleados, sólo colaboradores. Creando el equipo de acuerdo con una base exclusivamente contractual, consiguió más flexibilidad para incrementar o bien reducir los números, dependiendo de las necesidades del mercado. Eso fue algo importante debido al funcionamiento del sector: en un ciclo reciente desde noviembre hasta mayo, estaba hasta arriba de trabajo y tuvo que reclutar a diecisiete personas que atendieran a ciento ochenta clientes, además de a un asistente virtual para que coordinara a todo el mundo. Pero en la época de verano, muy pocas empresas necesitan trabajos de transcripción, por eso el equipo se redujo a cuatro miembros. (Todos los colaboradores entienden que el trabajo es cíclico y que no se garantizan futuros proyectos.)

Ahora Erica dirige el negocio sin hacer ninguna transcripción. Ha creado una estructura flexible que le permite responder al mercado sin sentirse bloqueada o saturada haciéndolo todo ella misma. La empresa tuvo que hacer frente a una dura prueba a finales de 2009 cuando la hija de Erica contrajo un grave caso de gripe y tuvo que pasar casi todo el tiempo cuidándola durante tres semanas. Me comentó que fue duro a nivel personal pero, por suerte, el equipo estuvo ahí para respaldarla y la mayoría de los clientes ni se dieron cuenta de que se había ido. Riley se recuperó y Erica volvió al trabajo, resolviendo su retraso con las facturas. No obstante, los ingresos reales no se retrasaron. El modelo de equipo formado por colaboradores independientes funcionó.

PROGRAMAS DE AFILIACIÓN: EL BUENO, EL MALO Y EL INDIFERENTE

Puede que esté familiarizado con los programas de afiliación, en los que los comerciantes cooperan con los socios para atraer más tráfico y ventas, premiando a los afiliados con una parte de las ganancias. Aunque otras empresas experimentaron este modelo con anterioridad, *Amazon* puso en marcha la primera colaboración central de "asociados" en 1996, invitando a los clientes a unirse a los socios que disfrutaban del reparto de beneficios.

Desde entonces, casi todos los minoristas de relevancia han incorporado algún tipo de programa de afiliación, así como muchas pequeñas empresas de diversa índole. Es muy fácil establecer su propio programa de afiliación (en **http://100startup.com**, podrá descargar una guía de inicio gratuita que

consta de cuatro pasos) y ésta puede ser una forma sencilla para crear su propia franquicia. Hágalo bien y cientos de afiliados impacientes harán cola para promocionar su trabajo. Hágalo mejor y creará una verdadera colaboración que le aportará ingresos estables a medio plazo con independencia de lo que esté ocurriendo en su empresa o en la economía general.
Observe cómo funciona en la figura 12.2.

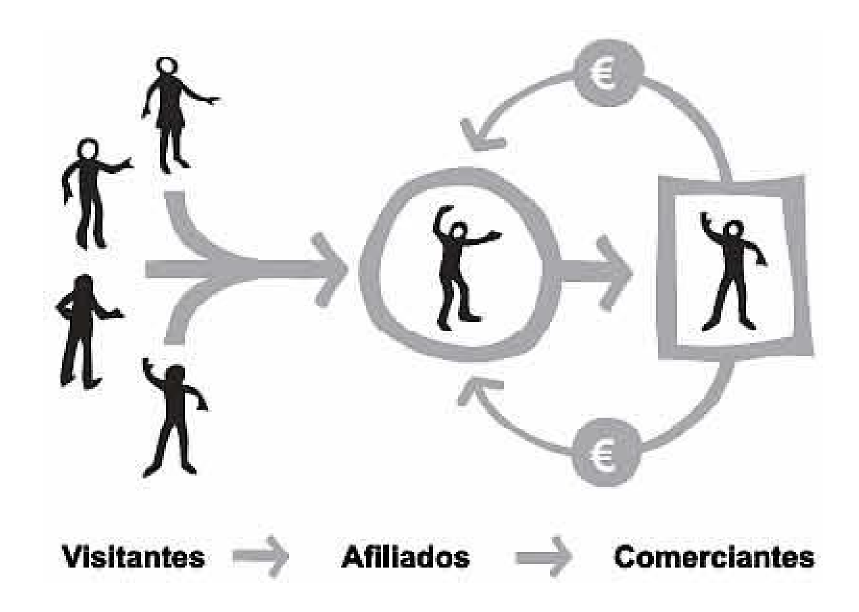


Figura 12.2. Ejemplo de programa de afiliación.

Los programas de afiliación presentan dos grandes problemas. Por un lado, los comerciantes suelen pagar pequeñas comisiones, dejando a los afiliados que envíen su referencia primero. Y, por otro, los afiliados tienden a no hacer otra cosa que pasar las referencias a ciegas.

Pero los grandes problemas crean grandes oportunidades. De esta forma, un buen comerciante puede ofrecer un programa mejor pagando comisiones mucho más elevadas al principio, pero esperando más de los afiliados al mismo tiempo.

Durante años he pagado el 51 por ciento de comisión a los afiliados de mi empresa bajo el principio de que si ganaban más, promocionarían mejor mi trabajo. A la vez me aseguraba de que hacían algo más que incluir un enlace en cualquier parte. Podían hacerlo utilizando los productos, escribiendo artículos y ofreciendo algún tipo de bono a sus referencias. Si estructura su programa de afiliados de un modo similar, atraerá a socios de mayor calidad.

• • •

La asociación y la subcontratación pueden ser una buena forma de crear

algunas empresas, pero confiar en alguien no siempre funciona como había planeado.

Veamos el ejemplo de una empresa muy pequeña que no se benefició de un acuerdo contractual.

LA SUBIDA Y EL DESCENSO DE SERVICIOS DE BASURA COPLEY

Spencer y Hannah Copley, de 12 y 10 años, vivían con sus padres a bordo de un barco hospital que se encontraba en el África occidental. También se alojaban en él cuatrocientos adultos más (algunos con hijos), que pasaron seis meses llevando cirujanos y equipos médicos a países como Sierra Leona y Liberia.

Vivir en un barco en el África occidental supone una serie de desafíos. Lo que en casa son pequeñas preocupaciones, se convierten rápidamente en problemas reales en un viejo barco que navega por un país pobre. En nuestra historia, todo el mundo era responsable de su propia basura, pero no siempre resultaba una tarea fácil. Había un gran contenedor al final de la zona de carga. Eso requería un largo paseo bajo el sol abrasador. A menudo, el contenedor estaba lleno y todo el mundo tenía que guardar su basura en pequeñas cabinas hasta que lo volvían a vaciar, en algunas ocasiones, días después.

Un empresario de 12 años, Spencer, tuvo una idea: ¿qué ocurriría si pusiéramos en marcha un servicio de recogida de basura? El precio era un robo. Por sólo 1 euro, podría dejar su basura en el vestíbulo los martes y los viernes y el equipo formado por Spencer y Hannah se responsabilizaría de llevarla al contenedor. Spencer hizo un cartel para publicitar la oferta y lo colgó en el tablón de anuncios de la cafetería. La oferta fue un éxito inmediato: diez clientes se apuntaron directamente y otros quince durante las semanas siguientes.

Como habían adquirido una importante base de clientes, Spencer y Hannah se aseguraron de mantenerlos informados de las actualizaciones importantes con cierta regularidad.

Un día el contenedor estaba totalmente fuera de servicio y los clientes recibieron un aviso: "Lamentamos informarles de que los Servicios de basura Copley no están disponibles este viernes. Realizaremos una recogida adicional el domingo. ¡Qué tengan un buen día!". En otra ocasión, una bolsa de basura agujereada creó grandes dificultades a Hannah, de 10 años. Por eso

escribieron otro aviso titulado: "Cosas importantes que debe saber sobre su basura."[3]

Spencer y Hannah habían conseguido unos ingresos recurrentes de 25 euros a la semana, una cantidad sustancial para unos preadolescentes que gastaron de tres formas: el 10 por ciento se destinó a un orfanato que habían estado visitando los fines de semana y el 40 por ciento se reservó para los ahorros de los niños cuando volvieran a su casa en el estado de Washington. El 50 por ciento restante se empleó en compras de caprichos, a menudo videojuegos a la venta en el mercado local y chocolatinas en la cafetería.

El negocio pasó tiempos difíciles cuando Spencer y Hannah volvieron a casa con sus padres durante tres meses. No querían perder su cartera de clientes mientras estaban fuera, por eso decidieron pasar el negocio a otros dos niños que también vivían en el barco.

Por desgracia, la nueva dirección no fue tan diligente como Spencer y Hannah. El servicio era intermitente: algunos días, no se recogía la basura sin ningún aviso o explicación. Muchos clientes optaron por cancelar su suscripción y volvieron a llevar la basura al contenedor ellos mismos. Entre los clientes que se quedaron, disminuyó la recolección de facturas e ingresos debido a descuidos administrativos.

Sin un director activo como Spencer y sin un Acuerdo de colaboración de una página, la empresa sufrió daños irreparables en la ausencia de sus fundadores.

• • •

¿Quién dice que usted sólo es uno? Puede contratar una armada de asistentes virtuales para hacer su apuesta. Puede trabajar con colaboradores teniendo cuidado con el objetivo de que 1 + 1 = 3 o más. Otra opción es llegar a más clientes con el mismo mensaje o, como hizo Nathalie Lussier (la bruja de la comida cruda), dirigirse a un público diferente sin perder a su clientela existente.

No se limite a abrir una tienda de bocadillos con el nombre de otro. Una posibilidad mejor es crear su propia franquicia.

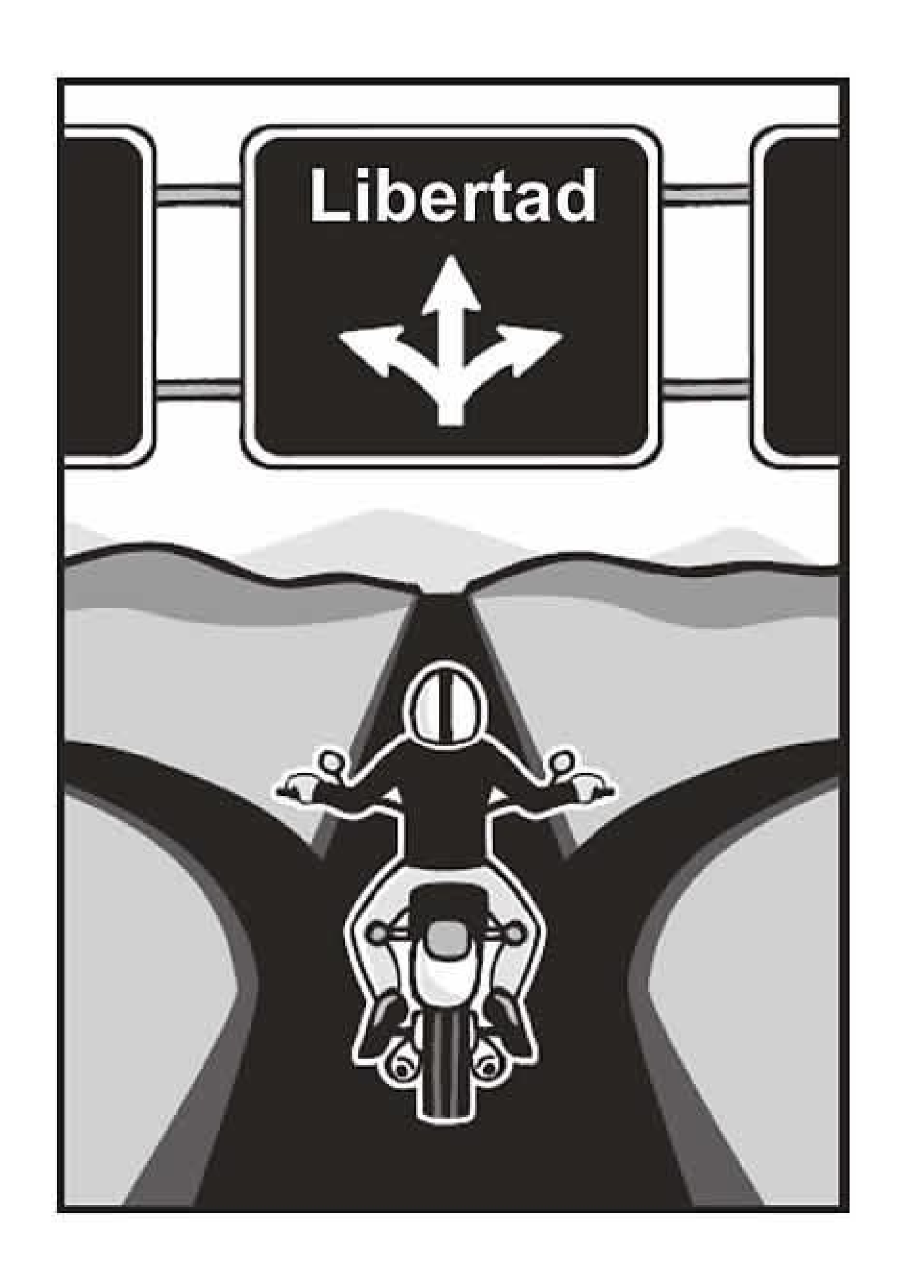
Puntos clave

- *Impulsando las destrezas y los contactos, puede estar en más de un sitio al mismo tiempo. Entre las estrategias para conseguirlo se incluyen la subcontratación, el reclutamiento de afiliados y la asociación.*

- *Utilice el modelo de distribución radial para mantener una base* on-line *al mismo tiempo que utiliza otros puestos remotos para diversificarse.*

- *Cuando se trata de la subcontratación, decida lo que sea mejor para usted. La decisión dependerá de dos factores: el tipo de negocio que está creando y su propia personalidad.*

- *Los socios bien elegidos pueden dar un impulso a su empresa. Sólo tiene que tener claro lo que quiere hacer. Utilice el Acuerdo de colaboración de una página para resolver cuestiones simples.*


Libertad

13. Llegar lejos

SEA TAN GRANDE COMO QUIERA (Y NO MÁS)

"Nada funcionará a menos que usted haga algo."
—Maya Angelou

Entre los protagonistas de nuestra historia, algunos corren riesgos de forma activa, haciéndose cargo de los daños producidos en el castillo, la carrera o las finanzas si fracasan. Pero es mucho más común ser de los que se toman un tiempo para crear una empresa paso a paso. Es un mito que todos los que eligieron establecerse por cuenta se decantaran por los moteros del tipo A, apostando el éxito o el fracaso a un solo proyecto. Los empresarios no tienen por qué ser amantes del peligro necesariamente. Sólo son personas que definen el riesgo y la seguridad de forma distinta.

Tsilli Pines, una diseñadora estadounidense de origen israelí que ahora vive en mi ciudad natal, Portland, Oregón, ejemplifica el grupo de los empresarios precavidos. Durante ocho años, tuvo un negocio de elaboración de *ketubot*, contratos prematrimoniales judíos con un diseño personalizado. La mayor parte de ese tiempo, la empresa fue un proyecto nocturno y de fin de semana, ya que se dedicaba a él al llegar a casa del estudio de diseño en el que trabajaba como empleada. Con la nómina estable de un trabajo diario, Tsilli se sentía segura para experimentar con el negocio y aprender sobre la marcha. También descubrió un importante beneficio alteernativo de este modo de trabajo: al tener unas horas limitadas para dedicar a la empresa, tenía que rentabilizarlas.

Gracias a las referencias de parejas felices, la empresa creció poco a poco pero con estabilidad, recibiendo cada vez más pedidos al año. Cada uno de los *ketubah* era una labor de amor, valorada en 495 euros. En 2009 la situación cambió, Tsilli se sentía preparada para dar el salto. Avisó a su jefe y a sus colegas y se preparó para dedicar a su empresa la jornada completa. ¡Eso es! ¡Había dado el salto!

Excepto... porque la perspectiva del otro lado no era como ella había esperado. La primera semana de libertad se sintió genial, la segunda empezó a cuestionarse: ¿qué hago durante todo el día? "Subestimé el valor de tener algo de trabajo en equipo y no dirigido por mí misma", dijo. Durante los meses siguientes, el negocio ganó menos de lo esperado. Los pedidos todavía

seguían llegando y la situación no era ni mucho menos desesperada, pero Tsilli se sintió atrapada, mermando la creatividad de la que había hecho gala al principio.

"El paradigma de todo o nada era demasiada presión —prosiguió—. Estoy dirigiendo una empresa creativa, pero para mí es demoledor definir mi fuente total de ingresos basándome en la necesidad de recurrir a mi creatividad continuamente." Era una decisión dura, pero seis meses después de dejar la firma de diseño, hizo una proposición a los propietarios: ¿podría volver con un horario de media jornada? Dijeron que sí y les alegró volver a contar con ella.

Volver al estudio tres días a la semana era la solución perfecta. Cuando dejó el trabajo seis meses atrás, tenía mucha responsabilidad como diseñadora jefe. No había forma de mantener un papel menor sin haber dejado la empresa primero durante un tiempo. Volver bajo el radar le dio la seguridad de tener una cantidad fija de ingresos a la vez que mantenía la libertad de trabajar media jornada en sus demás proyectos. Además, Tsilli trabajaba ahora como colaboradora y no como empleada. Eso le dio una sensación inesperada pero importante de seguir ganando todo "por su cuenta", una parte de sus ingresos provenía del estudio y la otra, de su empresa.

Dejar la empresa y luego volver fue una decisión adecuada. El negocio seguía siendo rentable, pero no tenía la presión de ser la única fuente de ingresos. Tsilli lo resume así: "El sentimiento que tengo es que voy paso a paso. Las distintas piezas se conectan entre sí y, con el tiempo, pueden alcanzar un volumen importante. Pero de momento estoy en una buena posición".

LA ELECCIÓN

La historia de Tsilli ilustra el desafío real que supone para casi todos los que tienen la oportunidad de realizar un cambio importante en su carrera o establecerse por su cuenta: encontrar una forma de sistematizar el negocio y decidir qué rol ocupará éste el resto de sus vidas. Más pronto que tarde, todos los empresarios de éxito —accidentales o no— tienen que hacer frente a una decisión: ¿qué hago con esto? Como hemos explicado a lo largo del libro, muchos de los miembros de nuestro equipo decidieron seguir siendo pequeños, creando una "empresa de libertad" con el único propósito de ser libres. Otros prefirieron crecer reclutando empleados con sumo cuidado y siguiendo adelante.

A continuación veremos tres ejemplos de cómo afrontar esta decisión crítica de tres formas distintas.

Opción 1: Seguir siendo pequeño

No hay verdaderos empresarios innatos, pero es probable que Cherie Ve Ard sea lo más parecido a ello. Ha trabajado por su cuenta desde los veinte años. Ahora tiene treinta y ocho y nunca ha mirado atrás. Su padre, que también era empresario, puso en marcha el negocio de software familiar que acabó dirigiendo Cherie. La compañía desarrolla soluciones de software personalizado para proveedores sanitarios. En 2007, emprendió un camino empresarial con Chris Dunphy, su socio, y viajaron en caravana por América. Estar en la carretera al mismo tiempo que se dirige una compañía de software les llevó a una ampliación obvia: Cherie y Chris pusieron en marcha una empresa alternativa de aplicaciones para móviles.

El negocio era bueno, pero Cherie se negaba a seguir una serie de ideas de expansión. Así es como lo expone: "Sin duda, la decisión más inteligente que tomé fue establecer una intención específica de no agrandar la empresa. Al crecer como la hija de un empresario, observé cómo la creatividad y la mentalidad de inventor de mi padre se vieron mermadas cuando la empresa pasó de ser unipersonal a tener cincuenta empleados. El estrés se apoderó de él y disminuyó su calidad de vida".

La última vez que hablé con Cherie, estaba en la isla de Saint John, en la que ella y Chris se habían establecido durante unos meses ("quizás más, o hasta que nos apetezca"). Cherie obtiene unos buenos beneficios de al menos 50.000 euros al año pero insiste en que el dinero no lo es todo. "Mi sensación de ser una empresaria de éxito se basa en mi calidad de vida, no en la cantidad de dinero que gano —dice—. Tengo mi propio negocio. No es la empresa la que me tiene a mí."

Opción 2: Quedarse en un punto intermedio

En la parte industrial del centro de Seattle, se oye el ruido de las máquinas de coser de una fábrica. Mujeres estadounidenses de procedencia china, muchas de ellas han trabajado allí durante años, cosen a toda prisa mochilas y bolsas para portátiles. Recorrí la fábrica con Tom Bihn, el propietario, y con su socio empresarial, Darcy Gray.

Con más de veinte empleados y su propia fábrica, a Tom no le asusta crecer. Pero rechazó la mayor oportunidad de crecimiento posible: distribuir sus populares bolsos entre minoristas de renombre, muchos de ellos le habían pedido asociarse con él en repetidas ocasiones. Su decisión despertó mi curiosidad. De modo que les envié un correo pidiéndoles que me dieran más detalles.

Esto es lo que dijeron:

> *Nosotros decidimos ser nuestros propios fabricantes y minoristas en un principio porque es más interesante. Dirigimos nuestra propia orquesta, por decirlo de alguna manera. Si el objetivo es limitarse a ganar dinero, bueno, eso es aburrido. Queríamos construir una empresa fresca, con productos bonitos, clientes exclusivos y empleados especiales. Queríamos crear una marca y hacernos un hueco en el mundo a largo plazo. Vender a minoristas de forma masiva puede ser lucrativo o no, pero no ayuda a la identidad de la marca. También se puede vincular una fortuna a una compañía sobre la que no se tiene ningún control: si se hunden, puede que usted también lo haga. Nuestra fortuna está ligada a lo que hacemos, a las decisiones que tomamos y eso es divertido.*

Dirigir su propia orquesta es realmente interesante y, como destacó Tom en otra conversación, también puede ser el mejor modelo empresarial. La liquidez de las empresas proviene de muchos clientes individuales, de modo que no tendrán que preocuparse de que una gran tienda saque su inventario (o no pague su deuda). Debido a que sólo hay un distribuidor, los bolsos de Tom Bihn están muy bien posicionados y se reconocen como producto. Tom y Darcy pueden cobrar un buen precio por sus artículos y asegurar el mantenimiento de todos sus empleados.

Cuando le pregunté por días malos o experiencias negativas en el negocio, Tom dijo algo sobre lo que he estado pensando desde entonces: "Todos los días malos tienen dos cosas en común: sabe lo que tiene que hacer, pero deja que alguien le hable de ello".

Al menos en este caso, Tom nunca dejó que le hablaran de lo que tenía claro.

Opción 3: Marcar la diferencia

En algunas ocasiones la elección entre ser grande o pequeño tiene más de dos respuestas. Un creativo independiente puede aprender sus lecciones sobre el tipo de crecimiento erróneo y, más tarde, aplicarlas al tipo adecuado. Conocí a Jessica Reagan Salzman, propietaria de una empresa de contabilidad unipersonal en Massachusetts. Supe que Jessica era una persona de números cuando proporcionó unos ingresos estimados de 110.899 euros para el año siguiente. Muchos empresarios se pierden en la perspectiva general y no tienen clara su situación financiera. Suelen responder a mis preguntas sobre las proyecciones de ingresos con declaraciones como "Bueno, sobre cien o quizás cincuenta". Con Jessica, no había necesidad de seguimiento.

Aunque resulte irónico, Jessica puso en marcha el negocio después de una experiencia inquietante en un nuevo trabajo que acababa de aceptar para un contador público. Cuando estaba desempeñando sus tareas, hacía cálculos y se preguntaba por qué no obtenía el balance adecuado. Al final lo descubrió: la empresa no sólo estaba en problemas, además no tendría suficiente dinero para pagarle cuando concluyera el primer ciclo de contabilidad. Vaya. Jessica dejó el trabajo y decidió establecerse por su cuenta.

Desde el principio, la empresa fue rentable a nivel parcial y Jessica se centró en mantener a la familia sin preocuparse por ganar mucho dinero. Pero un día, su marido, Michael, la llamó y le dijo que llegaría antes a casa. "Está bien —dijo—. ¿Se debe a alguna ocasión especial?" Hubo una pausa antes de que él le contara la otra parte de la noticia: le habían despedido efectiva e inmediatamente.

La empresa de Jessica había tenido éxito como proyecto alternativo, pero no obtenía suficiente dinero para mantener a una familia. En ese momento, su segundo hijo sólo tenía tres semanas. Después de la conmoción del despido, hablaron sobre su situación y Jessica decidió llevar el negocio a un nivel superior. Su marido se convirtió en el principal cuidador de la casa y Jessica salió a trabajar. El negocio creció con rapidez y todo fue bien tras la nueva estructuración, pero empezó a evolucionar demasiado rápido. "Habíamos progresado principalmente en la dirección de incrementar los ingresos —dijo —, pero también habíamos experimentado costes desorbitados y nuestra línea de base reflejaba sin lugar a dudas la necesidad de un cambio rotundo."

"Sólo asumí lo que suponía que tenía que hacer —continuó—. Cuando el negocio mejora, se contrata gente, ¿verdad?" Por desgracia, aunque realizar algunas contrataciones suele fomentar el crecimiento de un negocio, siempre crea unos costes mucho mayores y unas obligaciones fijas. Jessica hizo más

cambios, convirtiendo su negocio en una propiedad exclusiva y volviendo a una tienda regentada por una mujer.[1]

NO SEA UN BOMBERO: TRABAJE SOBRE SU EMPRESA

Independientemente del plan que tenga, cuando crezca el alcance de su proyecto, puede ver cómo pasa todo el tiempo respondiendo a preguntas y no creando algo en realidad. La solución a este frecuente problema es centrarse en "trabajar sobre su empresa y no en ella". Cuando tenga un negocio en marcha, se dedicará a apagar fuegos y a hacer que todo funcione como debería. No obstante, trabajar sobre una empresa requiere un enfoque más elevado.

Cada mañana, reserve cuarenta y cinco minutos sin acceso a Internet. Dedique este tiempo exclusivamente a actividades que mejoren su negocio, nada que simplemente lo mantenga. Piense en avanzar… ¿Qué puede hacer para conseguir que las cosas vayan hacia delante?

Tenga en cuenta estos aspectos:

- **Desarrollo de la empresa:** Este trabajo hace crecer la empresa. ¿Qué nuevos productos o servicios están en proceso? ¿Hay otras sociedades o empresas conjuntas a las que quiera unirse?

- **Desarrollo de la oferta:** Este tipo de trabajo implica usar los recursos existentes de un modo distinto. ¿Puede crear una venta, un evento de lanzamiento o una nueva oferta para generar atención e ingresos?

- **Solucionar problemas para establecerse a largo plazo:** En todas las empresas surgen problemas de los que puede aprender para no tener que hacer frente a ellos directamente. En lugar de ignorarlos eternamente, utilice este tiempo para detectar la raíz del problema.

- **Revisión de precios:** Como hemos mencionado en un capítulo anterior, debería revisar sus precios con cierta regularidad para determinar si procede un aumento. Además, baraje la posibilidad de añadir ampliaciones de ventas, ventas cruzadas adecuadas u otro tipo de herramientas que generen ingresos a su arsenal.

- **Comunicación con el cliente:** Esto no sólo se refiere a responder

mensajes de correo electrónico o cuestiones generales, también implica la comunicación a través de boletines de noticias y de actualizaciones.

Una regla clave de todas estas actividades es tomar la iniciativa y no responder. Si hace esto durante cuarenta y cinco minutos al día, puede conseguir enormes beneficios aunque todo lo demás sea una locura y pase el resto del día apagando fuegos. Hágalo a partir de ahora.

Seguro de salud

En EE.UU., ésa es la gran pregunta a la que se enfrentan muchos futuros empresarios: "¿Cómo puedo asegurar a mi familia cuando trabaje por mi cuenta?". Los canadienses y algunos otros pueden saltarse esta sección y respirar tranquilos. Por desgracia, a la sanidad universal todavía le queda un largo recorrido antes de establecerse en los demás países del mundo desarrollado.

Para ofrecer algunas opciones, realicé una encuesta entre nuestro grupo de casos de estudio (a los estadounidenses) y también mantuve algunas conversaciones on-line con colectivos más grandes en Twitter y Facebook. Las respuestas variaron de forma considerable. Alguien escribió: "Aprietan las tuercas y se paga mucho dinero por una cobertura que no ayuda en nada". Lamentablemente, en algunos casos, esa declaración no estaba muy distorsionada. Pero en otros, hay opciones. A continuación, encontrará algunas de las más comunes:

- ***Contratar una póliza altamente deducible y pagar en efectivo las visitas al doctor:*** *Quizás la solución más común entre los que trabajan por cuenta propia es comparar precios y comprar una póliza altamente deducible que cubra enfermedades graves o accidentes. Acto seguido, reservar un fondo de ahorros —ya sea propio o con una HSA (Health Savings Account, Cuenta de servicios de salud)— para pagar las visitas médicas y el cuidado preventivo. Es mejor comparar las opiniones de un agente de seguros independiente y, en algunas ocasiones, un grupo local o nacional ofrece una póliza con descuento. Por ejemplo, muchos mencionaron Freelancers Union.*[2]

- ***Programa de cobertura media:*** *Es la opción opuesta a la póliza altamente deducible que sólo cubre los problemas graves. Por una tarifa mensual (de 150 a 300 euros de media), puede visitar al mismo doctor*

para las necesidades más primarias y preventivas. También tendrá la dirección de correo electrónico del médico y un número de teléfono al que podrá llamar siempre que quiera. Éste actuará como su defensor y le hará una recomendación en caso de que sus necesidades requieran de un cuidado más serio. Algunas personas combinan el programa de cobertura media con otra póliza para asegurar que se cubre la asistencia a corto plazo y la prevención en caso de desastre.

- ***Asegurarse a través de su socio:*** *Algunos de los propietarios me escribieron para contarme que confiaban en su cónyuge o socio de trabajo para que lo cubrieran mientras trabajaba a tiempo completo o parcial en la empresa. A Courtney Carver le diagnosticaron esclerosis múltiple en 2006 y sus facturas médicas ascendieron a 8.000 euros en un mes sin seguro. "Me sentí afortunada porque mi marido trabaja para una compañía que tiene seguros conjuntos —explica—. De momento, poner en marcha un negocio juntos en el que él tenga que dejar su trabajo no es una opción debido a mi condición médica. Estamos buscando otras posibilidades fuera del estado de cara al futuro pero, a día de hoy, su trabajo nos ata por el seguro médico. Obviamente, esta opción no está a su disposición si está soltero o si su socio no tiene un trabajo que proporcione beneficios de seguro médico, pero si tiene esta opción, es muy probable que sea la mejor.*

- ***Permanecer en COBRA lo más posible:*** *Si ha perdido su empleo, COBRA (Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act of 1985, Ley de reconciliación del presupuesto general consolidado de 1985) le permite seguir recibiendo la misma cobertura sanitaria durante cierto tiempo por el mismo precio que pagaba su antiguo empleador. Tiene que pagarla pero, debido a que originalmente se basaba en una tarifa colectiva, el coste suele ser menor (y la cobertura mejor) que el de cualquier otro plan que pueda conseguir por usted mismo. Muchas personas explicaron que ampliaron la cobertura COBRA durante tres años mientras creaban sus empresas.*

- ***Seguro propio o utilizar un HSA:*** *"Mi plan de salud consiste en rezar, tomar vitaminas y evitar acercarme a objetos punzantes", me contó Amy Oscar en Twitter. Otros explicaron que sólo eran prácticos a la hora de barajar las precarias opciones disponibles, sopesando los costes y lo*

que percibían como beneficios limitados de un plan caro que probablemente no utilizaran. Si tiene familia o problemas de salud, puede que no se sienta cómodo con esta opción.

LLEVAR EL SEGUIMIENTO DE SU EMPRESA

Con independencia de su estrategia de crecimiento, debe prestar atención a la salud de su empresa.

La mejor manera de hacerlo es a través de un método con dos pasos:

- **Paso 1:** Seleccione uno o dos medidores y téngalos siempre en cuenta, centrándose en las ventas, el efectivo o la llegada de ingresos.

- **Paso 2:** Deje todo lo demás para una revisión quincenal o mensual en la se dedique a las cuestiones generales de la empresa con más detenimiento.

Algunos miembros de nuestro grupo eran mucho más estrictos a la hora de seguir los medidores que otros, algunos contaron que se estaban obsesionando con los datos y otros decían que no tenían "ni idea" de lo que estaba ocurriendo en la empresa. (Mi opinión es la siguiente: la personalidad y la destreza marcan la diferencia, pero sea prudente a la hora de delegar todo el conocimiento financiero en otra persona. No tener ni idea sobre las cuestiones monetarias suele ser un mal síntoma.)

Los medidores que quiera registrar variarán dependiendo del tipo de negocio. A continuación, encontrará algunos de los más comunes.

- **Ventas al día:** ¿Cuánto dinero está entrando?

- **Visitantes o registros al día:** ¿Cuántas personas se han parado a echar un vistazo o se han registrado para recibir más información?

- **Precio medio del pedido:** ¿Cuánto se gasta la gente cuando hace un pedido?

- **Índice de conversión de ventas:** ¿Qué porcentaje de los visitantes o los registros se convierten en clientes?

- **Índice de promoción neto:** ¿Qué porcentaje de clientes han hablado de su empresa a alguien más?

Algunas empresas seleccionan unos medidores más específicos. Brandy Agerbeck, la facilitadora gráfica que ha conocido en un capítulo anterior, se gana la vida a través de reservas corporativas sin ánimo de lucro. Cada año necesita una cantidad específica de reservas, de modo que guarda una serie de tarjetas en blanco para llevar un seguimiento de este número. Cuando alcanza dicha cifra, sabe que todo irá bien durante un tiempo y puede centrarse en otras cosas.

Una o dos veces al mes es recomendable analizar la empresa con mayor profundidad y recopilar algunos datos que deberían mejorar con el tiempo. El tipo de cosas en las que le interesará entrar en detalles con mayor probabilidad son las cifras de ventas, el tráfico en el sitio y en los medios sociales, así como el crecimiento de la empresa. Puede obtener una hoja de cálculo gratuita que le ayudará con este proceso en la fuente de recursos *on-line* de este libro `http://100startup.com`.

CREAR PARA VENDER: LLEGAR MUY LEJOS

John Warrillow creó y vendió cuatro compañías antes de "retirarse" para escribir, dar conferencias e invertir. Después de aprender sus lecciones a través de estas cuatro experiencias, ahora aboga por un modelo específico para los propietarios de pequeñas empresas que quieran vender su negocio algún día. La mayoría de las recomendaciones de John están relacionadas con la necesidad de crear una compañía o una organización real que pueda ir más allá de las habilidades específicas de sus propietarios.

Dicho de otro modo, el modelo crear para vender es distinto al que hemos analizado en este libro. Muchos de nuestros casos de estudio se refieren a personas que emprendieron una aventura empresarial porque era divertido, no porque quisieran crear algo y rentabilizarlo después. Sin embargo, las sugerencias de John son muy coherentes para los propietarios que quieran traspasar una empresa y algunas de ellas pueden adaptarse para mejorar un negocio aunque no quiera venderlo. En la tabla 13.1 encontrará una comparativa entre ambos modelos.

Tabla 13.1. Comparativa entre los modelos crear para vender y 100 € Startup.

	CREAR PARA VENDER	100 € STARTUP
Capital requerido	Variable pero alto en general	Variable pero bajo en general.
Empleados	Requerido	Opcional.
Liquidación de libertad	Gran día de pago	Sin gran día de pago.
Beneficio secundario	Crear y pasar a otra cosa	Hacer lo que le encanta.

A la hora de decidir qué camino seguir, hay que responder a una pregunta sencilla: "¿Qué tipo de libertad quiere?". El modelo de John trata de crear una entidad independiente de usted y, más tarde, venderla para obtener un gran día de pago. El modelo 100 € Startup se centra más en realizar la transición a una empresa o carrera independiente basada en algo que le guste hacer, en otras palabras, algo intrínsecamente relacionado con las pasiones o habilidades del propietario. Ningún modelo es mejor que otro. Sólo depende de sus objetivos.

Si le gustaría tener la opción de vender su negocio algún día, tiene que planificar sus pasos adoptando el punto de vista de John. La fase más importante a la hora de crear una identidad independiente para la empresa es idear un producto o servicio con posibilidad de crecer. Ésta es una distinción importante de muchas de las empresas que hemos descrito. John lo explica mediante el gráfico que aparece en la figura 13.1.

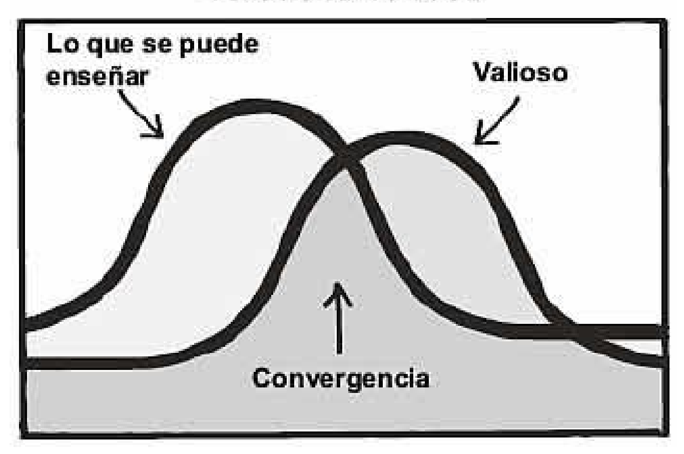


Figura 13.1. Modelo crear para vender.

Una empresa que se puede ampliar se basa en algo que se puede enseñar y en algo valioso. Un contador público autorizado proporciona un servicio de alto valor, pero no es fácil de enseñar (ella no puede limitarse a incorporar a alguien a su práctica y delegar en él). Por otro lado, puede enseñar a una persona a servir mesas en un restaurante con gran agilidad pero ése no es un servicio valioso (mucha gente puede hacerlo). Por lo tanto, una empresa que tiene la posibilidad de venderse con facilidad por una elevada cantidad ofrece algo en la intersección entre lo que se puede enseñar y lo valioso.

John creó un servicio de suscripción que realizaba investigaciones financieras y proporcionaba una serie de registros informativos. Esto resultaba muy valioso para sus clientes pero también era posible enseñárselo a otros empleados. En otra ocasión, creó una firma que producía grupos centrados en el consumidor a grandes compañías, una vez más, un servicio muy valioso, pero que podía repetirse bajo una nueva propiedad.

• • •

Las soluciones que encontraron Tsilli, Cherie, Tom, Jessica y John son muy distintas. A la hora de implementarlas, cada uno de ellos tuvo que aceptar algunas cosas y renunciar a otras. Tom rechazó las ofertas de los grandes minoristas, pero no le dio miedo contratar a gente y crecer bajo sus propias condiciones. Cherie prefirió que su empresa fuera pequeña e íntima. Tsilli halló la seguridad ampliando su empresa y trabajando como colaboradora para su antiguo jefe. Lo que aúna a estas experiencias diferentes es una sensación de controlar sus propias vidas y encontrar la libertad alimentando un proyecto significativo. Cuando crezca su propia idea, también tendrá que tomar decisiones basadas en sus preferencias y en su visión específica. Sólo debe tener en cuenta que éstas son unas buenas recomendaciones.

Puntos clave

- *Hay más de un camino para conseguir la libertad y algunas personas lo encuentran a través de una combinación heterogénea.*

- *"Llegar lejos" apostando por el crecimiento o decidiendo seguir siendo pequeño son opciones aceptables y también puede marcar la diferencia adoptando una posición intermedia. Todo depende del tipo de libertad que quiera conseguir.*

- *Trabaje "sobre" su negocio dedicando todos los días algo de tiempo a actividades relacionadas específicamente con la mejora, y no se limite a responder a todo lo que está ocurriendo.*

- *Revise con cierta regularidad uno o dos medidores clave que serán el elemento vital de su empresa. Compruébelos en relación con lo demás de forma quincenal o mensual.*

- *Una empresa que puede crecer ofrece algo que se puede enseñar y valioso. Si alguna vez quiere vender su empresa, tendrá que hacer equipos y reducir la dependencia del propietario.*


PELIGRO
Dinero
Errores
Fracaso
Miedo
Seguridad
Seguro
médico
Reputación
Tiempo
Competencia

14. ¿Qué ocurre si fracaso?

CÓMO TENER ÉXITO AUNQUE EL TEJADO SE LE CAIGA ENCIMA

"Su tiempo está limitado, no lo malgaste viviendo la vida de otros."
—Steve Jobs

Casi todas las personas que hemos conocido en el libro hasta el momento tienen el mismo tipo de historia de fracaso a éxito. En muchos casos, narran un lanzamiento de producto que pasa desapercibido, una asociación que sale mal o una pérdida de motivación con respecto al proyecto global. "Intenté algo y no funcionó... pero, más tarde, pasé a otra cosa distinta" es una declaración muy común.

Todas estas historias son válidas e interesantes, pero nunca he oído un relato de alguien que haya resurgido de entre las cenizas tan impresionante como el de John T. Unger, un escultor de una pequeña ciudad de Michigan. La historia de John es una gran hazaña de fracaso y miedo que se convierten en capacidad de recuperación y éxito.

Como cuenta John, la tercera mejor cosa que le pasó en la vida fue que el tejado de su estudio se derrumbara mientras él estaba dentro, esquivando los escombros de forma frenética. El edificio quedó destruido por completo, y John pasó el resto del invierno de Michigan alternando entre escalofríos mientras se calentaba gracias a una estufa ilegal de queroseno con una rejilla de ventilación. Era un escenario desolador, pero entonces sucedió algo divertido: fue el banco para evaluar los daños y le dio una comisión de 10.000 euros. John utilizó este dinero como pago inicial para dos edificios que había estado intentando comprar durante un tiempo. "No creo que el banco hubiera aceptado el trato sin el desastre —explica—. Eso les obligó a ver realmente mi local en lugar de pensar que yo era otro artista arruinado."

La segunda mejor cosa le pasó a John fue perder su trabajo como diseñador gráfico durante el colapso del punto-com en el año 2000. Esta pérdida provocó todas las demás: sus ingresos, su novia, su apartamento e incluso parte de su dedo pulgar en un accidente que sufrió durante la mudanza. Cuando tenía un trabajo estable (siete días a la semana en 1999, un total de siete días en el 2000), también trabajaba diez horas al día en su empresa artística.

Después de estas dos experiencias —perder el edificio y perder el trabajo

estable— John se sentía deprimido y le costaba pensar qué sería lo siguiente que haría. Sus amigos le aconsejaron que se resignara y encontrara trabajo donde pudiera, pero en el Michigan rural de aquellos días, John sabía que no había mucho que encontrar. Era ahora o nunca, por eso mantuvo su objetivo y realizó algunos progresos.

Lo mejor que le pudo pasar a John, como cuenta la historia, fue tener un desacuerdo con un taxista enloquecido, que lo empujó hasta la habitación trasera de un bar y le apuntó con una pistola en la cabeza durante diez largos minutos, gritándole y amenazándole con apretar el gatillo. Al final, John se escapó y caminó en otra fría noche de Michigan, sudando, temblando y contento de estar vivo. "¡Lo he conseguido!" John gritó al cielo mientras se recuperaba. "¡Soy muy afortunado!"

"Después de algo así, ya no te preocupas por las pequeñas cosas —dice John ahora—. Todo pasa a otro nivel de significado."

CONSEJO INDESEADO Y PERMISO INNECESARIO

Gran parte de este libro contiene varias formas de asesoramiento, pero no lo confunda con permiso. No necesita que nadie le dé su aprobación para perseguir un sueño. Si ha estado esperando para poner en marcha su propio 100 € Startup (o cualquier otra cosa), deje de esperar y empiece a trabajar en ello. Charlie Pabst, un diseñador con sede en Seattle que abandonó el mundo de la empresa para establecerse por su cuenta, dijo que lo mejor que pudo hacer fue ignorar los consejos, incluso los de amigos que no lo hacían con mala intención. "No tendría mi empresa ni la vida que llevo ahora si no me hubiera rebelado con obstinación para conseguir mi propio deseo —dijo—. La realidad es que la mayoría de la gente no tiene su propia empresa. Y cierto porcentaje de esa mayoría no estaría contento o no aguantaría salir del horario de oficina."

Aunque suelen ser bienintencionados, los consejos no requeridos de las personas que creen saber más pueden ser innecesarios, además de entretenerle. A continuación, encontrará la opinión de Chelly Vitry, la fundadora de una empresa de viajes gastronómicos en Denver:

> *La mayor lección que aprendí fue confiar en mi propio criterio. Cuando puse en marcha mi empresa de viajes, recibí todo tipo de consejos de las personas de mi entorno, desde por qué no iba a funcionar en absoluto*

hasta cómo debería plantear la rutina de trabajo diaria. Había estado investigando y sabía que la idea era viable. Por eso, decidí seguir mi propio consejo y dejar de pedir la opinión de los demás.

Los que saben menos de la empresa que yo no pueden tomar decisiones sobre ella. Valoro las opiniones, pero ahora busco las de personas que tengan perspectivas auténticas para hacerme mejorar.

En algunas ocasiones, no hay un consejo mejor que otro. Si sabe lo que tiene que hacer, el siguiente paso es hacerlo. Tan sólo tiene que pasar a la acción.

¿A QUÉ TENEMOS MIEDO?

Al final de muchas conversaciones de seguimiento con la mayoría de empresarios que aparecen en el libro, les preguntaba por sus miedos, preocupaciones o inquietudes. Todas estas personas han tenido éxito, ganando al menos 50.000 euros al año gracias a sus proyectos (muchos estaban ganando mucho más), pero ¿qué les preocupaba? ¿Qué les quitaba el sueño?

Sus inquietudes encajaban en dos amplias categorías: externas e internas. Las inquietudes externas solían estar relacionadas con el dinero y el mercado cambiante. Por ejemplo, algunas empresas se habían creado para explotar desequilibrios tecnológicos. Estos proyectos pueden ser muy rentables durante un tiempo, pero cuando la música deja de sonar, se acaba la partida. Una empresa que crece principalmente por fuertes clasificaciones en *Google* o por una buena posición en *iTunes Store* ("destacado por los dioses de *Apple*", según comentó alguien) corre el riesgo de perderlo todo si cambia la suerte. Scott McMurren, que publicó el libro de cupones de descuento en Alaska, dijo que estaba considerando la opción de los cupones *on-line*, analizando formas de actualizar la empresa para acercarla más a la red.

El papel de la competencia se mencionaba con frecuencia, aunque de formas muy distintas. Muchos dijeron que no les preocupaba lo que hacían otras empresas, porque les parecía más productivo seguir evolucionando con su propio trabajo original. A otros sí que les preocupaba, sobre todo crear algo único sólo para ver cómo lo copiaba o lo "robaba" una compañía más consolidada. Marianne Cascone, que hace ropa infantil en una pequeña

sociedad que dirige con su prima, expresa muy bien esta preocupación:

> *Desde que empezamos, nuestro mayor miedo es que "derriben" nuestros productos y que establezcan precios más bajos. Estamos protegidas con patentes y marcas registradas, pero sigue pasando de vez en cuando. No obstante, creo firmemente que si nos centramos al cien por cien en crear un producto de calidad, estaremos por encima de todo eso. No nos desviamos con otros proyectos. Nos esforzamos por hacer que nuestros clientes estén totalmente satisfechos. Aunque sigue existiendo la posibilidad de que me encuentre uno de mis diseños con el nombre de otra compañía. Sólo esperamos tener un lugar en el mercado para que realmente compitan con nosotras y no nos roben.*

Los que crecen contratando empleados suelen preocuparse por tener suficiente dinero e ingresos estables para hacer frente al pago de las nóminas. Si posee una sola tienda y la empresa tiene problemas, puede apretarse el cinturón. Pero si debe una cantidad fija de dinero que tiene que pagar en una fecha concreta, no podrá hacerlo. Una empresa producía más de 2 millones de euros en ingresos anuales, pero el propietario sólo ganaba 60.000 euros de beneficios netos, en gran medida debido a la gran cantidad de empleados y a la inversión en infraestructura.

Holly Minch mencionó el principio de Ricitos de oro: la idea del éxito se ubica dentro de ciertos márgenes y no en los extremos. "Quiero que los clientes obtengan un valor real de lo que entregamos —dice— pero no a expensas de nuestro balance final. Y quiero que el equipo tenga bastante trabajo para vivir bien pero no tanto como para no tener vida."

A otros les preocupaban las "imitaciones" o bien la necesidad de mantener el interés después de que se disipara la pasión inicial. "Mi mayor miedo es que mi asesoramiento y mi redacción acaben siendo mediocres", dijo Alyson Stanfield en Colorado. "El éxito parece ser la capacidad de seguir adelante, de mantener las puertas abiertas", comentó Lee Williams-Demming en Costa Rica.

"Tenga cuidado a la hora de permitir a sus clientes llevar la empresa hacia una dirección que le haga odiar su trabajo —explicó Britta Alexander, la mitad del matrimonio que dirige una empresa de marketing en Hastings, Hudson, Nueva York—. Cuanto más se hunda, más difícil será corregir el rumbo. Y es realmente duro dejar su trabajo cuando se trata de su propia compañía."

Profundizando un poco, podemos concluir que los miedos y preocupaciones estaban más relacionados con cuestiones de identidad. "Adoro mi trabajo —dijo alguien— pero ¿qué pasa si sólo me gusta el trabajo o si lo que me encanta deja de ser divertido porque se ha convertido en una obligación?" Declaraciones de este tipo solían estar seguidas de otras como ésta: "Poner en marcha esta empresa, con independencia de los resultados finales, ha merecido la pena en términos de energía, esfuerzo y sacrificio hasta el momento".

Uno de nuestros casos de estudio, un fabricante canadiense dijo: "Solía tener miedo al fracaso. Quería concretar cifras diciéndome a mí mismo que no íbamos a perder antes de dar el salto. Pero, si nadie iba a morir, ni incluso en el peor escenario posible, ¿qué me asustaba tanto? Nunca he mirado atrás".

Un diseñador europeo fue aún más contundente: "¿Quiere que le diga la verdad? Al principio, prácticamente esperaba que mi empresa fuera un fracaso. Pensaba que tenía que ser así porque era el primer negocio que dirigía y sé que los mayores éxitos llevan a las espaldas los fracasos más estrepitosos. Suena perverso pero casi quería fracasar para mirar atrás y decir 'Sí, esa vez fracasé, pero he aprendido de ello'". (Por suerte o por desgracia, su empresa lo está haciendo bien.)

EL MOMENTO EN EL QUE LO SUPIERON

Cuando estaba revisando miles de páginas de datos de encuestas y realizando incontables llamadas de seguimiento, aprendí a preguntar a la gente si la decisión de poner en marcha un negocio había merecido la pena. Puede pensar que es una pregunta simple. ¿Respondería que sí la mayoría? Bueno, quizás... pero una de las mejores partes del estudio fue escuchar exactamente cómo un grupo heterogéneo respondía a esta cuestión. Suele haber una historia detrás de cada respuesta afirmativa y ésta suele estar relacionada con un día, evento o momento concreto en el que supieron que la empresa funcionaría.

Como estamos llegando al final de este viaje, creo que debería escuchar algunas historias en primera persona.

Gary Leff

Book Your Award (Reserve su premio).

Fairfax, Virginia.

Nunca pensé que la gente pagaría por el servicio que ofrecía. Por eso, la primera vez que recibí el cheque de un cliente como pago por mis servicios, me quedé atónito: ¡había dinero contante y sonante sobre la mesa! Y cuando vi la primera carta publicada en una revista recomendando mi buen hacer, comprendí que había aprecio y demanda para lo que estaba ofreciendo.

Karen Starr

Hazel Tree Interiors (Interiores Hazel Tree).

Akron, Ohio.

A pesar de nuestro excelente historial bancario, 2010 era una mala época para pedir dinero al banco. No necesitábamos mucho, pero tampoco podíamos mantenernos nosotros solos. A mi marido, Jon, y a mí nos hacía falta una pequeña línea de crédito para alquilar el edificio en el que queríamos instalar nuestra empresa de diseño de interiores y enmarcado. Por desgracia, el banco dijo que no.

Más tarde ese mismo día, Jon estaba hablando por teléfono con el propietario del edificio para explicarle que no podríamos afrontar el pago y que podía alquilarlo a otras personas que estuvieran interesadas. Cuando le oí decir estas palabras por teléfono, tuve un fuerte sentimiento de esperanza y recuerdo que le grité: "¡Jon, no! Tenemos que hacer otro intento! Dile que necesitamos unos días más. Tenemos que volver al banco y hacernos entender. Si se sientan y nos escuchan, creerán en nosotros".

¡Funcionó sin problemas! El banco atendió nuestra petición y al final conseguimos lo que necesitábamos para seguir adelante. A los dos años, no podíamos estar más contentos. Pero teníamos prácticamente asumido el hecho de que no duraría para siempre. Estoy muy contenta de haberme empeñado más en ello. Hacer un último intento desesperado fue todo para nosotros.

David Fugate

LaunchBooks Literary Agency (Agencia literaria LaunchBooks).

Encinitas, California.

Para mí fue cuando llegué a un acuerdo con un cliente importante. Llegué a las oficinas de su empresa, luego les hice una oferta y conseguí sentar las bases. Cuando recibí la llamada de su vicepresidente de marketing para comunicarme que quería seguir adelante conmigo y con otro par de agentes que habían conocido, supe que *LaunchBooks* iba a funcionar. Para ser sincero, yo ni siquiera sabía que tenía dudas de su éxito antes de esa llamada porque había sido agente durante más de doce años y sabía lo que estaba haciendo. Pero, debido al método de trabajo de mi antigua agencia, me tuve que ir literalmente sin nada —ningún tipo de ingreso de los mil libros que había vendido mientras había estado allí—. Por eso, estaba empezando desde cero. Sin embargo, cuando recibí la llamada, tuve esa gran sensación de alivio y emoción. Supe con certeza que iba a funcionar.

Lo divertido es que el cliente acabó siendo increíblemente informal y canceló el trato que habíamos alcanzado con este libro debido a repetidos problemas con el editor. No le gustó una cubierta que habían seleccionado y prefería la propuesta de contenido que nosotros le habíamos enviado. De manera que en vez de trabajar para buscar una solución, se limitó a decir que el editor "no podría hacerlo" y entonces lo canceló. Poco después, su asistente me envió una carta de finalización del contrato sin más explicaciones, aunque hubiera hecho una oferta decente para un libro

que era muy difícil de vender.

No importó, sigo teniendo ese primer momento de la llamada telefónica y nunca más he mirado atrás. Trabajo por mi cuenta y llevo vendiendo libros más de diez años.

Kyle Hepp

Fotógrafa independiente.

Santiago, Chile.

Mi marido y yo estábamos recorriendo Europa después de que me atropellara un coche. Íbamos a viajar y a volver a Chile para fotografiar bodas hasta que dejaran de llegar las reservas. Después de eso, volveríamos a tener trabajos "normales". Habíamos recurrido a *CouchSurfing* para probar y ahorrar dinero, pero después de un mes y medio en la carretera me había cansado. Por eso decidimos darnos un lujo en Italia. Nos alojamos en una habitación increíble en Meridien y decidimos pagar una cantidad escandalosa para utilizar Internet durante 10 minutos. Y ahí fue cuando vi el correo electrónico. Sería nuestra segunda boda en EE.UU. y la primera en la que habíamos acordado algo más que los costes del viaje. La novia decidió contratarnos y se decantó por nuestro paquete completo, unos 5.000 euros.

Estaba fuera de mí. Llamé a mi madre y luego a mi padre, me sentía eufórica, utilicé tontamente el teléfono del hotel, lo que terminó costándonos otros cientos de euros. Debería haber pagado otros diez minutos más por Internet y haber utilizado *Skype*. No estaba contenta por el dinero. Me sentía feliz porque el hecho de que una novia pagara esa cantidad a unos fotógrafos que ni siquiera vivían en su país requería un gran acto de fe. Y ahí fue cuando me di cuenta de que si había una novia dispuesta a contratarnos y hacernos viajar a otro país, era probable que

hubiera más. Y empecé a pensar que si podíamos trabajar en Chile y fuera de él, estábamos preparados para el trabajo. Así que seguimos adelante.

Jonathan Pincas

The Tapas Lunch Company (Compañía de tapas españolas).

España y Norwich, Reino Unido.

Nuestro gran día fue el 20 de agosto de 2008, también conocido como el día que cumplimos nuestro sueño de regresar a España. Cuando pusimos en marcha la compañía en Inglaterra durante 2005, teníamos el objetivo de poder mudarnos a España y poder dirigir la empresa desde allí, aunque no teníamos claro cuánto tiempo nos llevaría.

Habíamos instalado una infraestructura perfecta, con software de gestión empresarial basado en la nube, teléfonos con VoIP (*Voice over IP*, Voz sobre protocolo de Internet) y demás, pero la logística de la subcontratación suponía el mayor obstáculo. No encontrábamos una compañía que fuera capaz de abordar la complejidad de doscientos cincuenta productos diferentes, la mayoría de ellos etiquetados en español.

Cuando al final logramos implementar la operación logística que habíamos contratado y nos alejamos del almacén sabiendo que ya no teníamos que encargarnos del envío y que al día siguiente viajaríamos a España, supe que habíamos conseguido lo que nos habíamos propuesto.

• • •

Cuando viajaba por el mundo conociendo a nuestro grupo de empresarios inesperados, escuchaba muchas historias de este tipo. Una y otra vez, repetían un tema similar: cuando lleguen momentos así, aférrese a ellos. Le proporcionarán ánimo y refuerzo positivo en los momentos difíciles.

RECAPITULACIÓN

Antes de terminar, volvamos a repasar las lecciones clave de este libro. Lo primero y más importante es que la conquista de la libertad personal se basa en ofrecer valor a los demás. Asúmalo desde el principio y el resto será mucho más fácil. Pregúntese siempre: "¿Cómo puedo ayudar más a la gente?".

Pedir dinero prestado para poner una empresa en marcha o endeudarse por completo ha pasado a ser totalmente opcional. Al igual que las personas que ha conocido en este libro, puede abrir su propia microempresa por 100 euros o menos.

Céntrese implacablemente en el punto de convergencia entre lo que le gusta y lo que otra gente está dispuesta a comprar. Recuerde que la mayoría de necesidades básicas son emocionales: queremos que nos quieran y reafirmarnos. Relacione su producto o servicio con beneficios atractivos y no con características aburridas.

Si se le da bien algo, es probable que también sea bueno en otras cosas. Utilice el proceso de transformación de habilidades para pensar en todo lo que se le da bien, no se limite a lo obvio.

Encuentre lo que la gente quiere y busque una manera de dárselo. ¡Deles el pez!

No hay una escuela de asesoramiento. Puede abrir su tienda y cobrar por ayuda especializada de forma inmediata. (Sólo tiene que acordarse de ofrecer algo específico y proporcionar un método de pago sencillo.)

Algunos modelos empresariales son más fáciles de implementar que otros con un presupuesto. A menos que tenga una razón convincente para hacer algo distinto, piense cómo puede participar en la economía del conocimiento.

La acción sacude a la planificación. Use el Plan empresarial de una página y otras guías de inicio rápido para pasar a la acción y dejar de esperar.

Elaborar una oferta, darla a conocer y organizar un evento de lanzamiento producirá unos resultados mucho mayores que limitarse a publicar su producto o servicio sin presumir.

Los primeros 1,26 euros son los más difíciles. Por eso, debe encontrar una manera para hacer su primera venta lo más rápido posible. A continuación, trabaje en mejorar lo que está funcionando e ignore lo que no.

Creando su propia franquicia a través de las asociaciones, la subcontratación o creando una empresa distinta podrá estar en más de un lugar al mismo tiempo.

Decida qué tipo de empresa quiere crear. No tiene nada de malo seguir siendo pequeño a propósito (muchos de los protagonistas de nuestras historias hicieron justamente eso) o crecer en la dirección adecuada.

Si sigue adelante, las cosas sólo pueden ir a mejor.

• • •

La última vez que quedamos, *Jamestown Coffee Company* estaba abriendo negocios en Lexington, Carolina del Sur. Su propietario, James Kirk, se trasladó de Seattle y dejó todo atrás. ¿Qué pasó a continuación? ¿Apareció una avalancha de clientes directamente?

No exactamente. Fue un comienzo duro, instalarse en una comunidad que no le era familiar con la especialidad del café. La tienda creció muy poco a poco, centrándose en proporcionar experiencias personales e invitar a repetir. Un fin de semana, James y su equipo repartieron cupones para un café gratis en un campeonato local de golf. Un hombre paró para hacer uso de su cupón y comentó que solía comprar su café de la mañana en la gasolinera, pero que le apetecía probar algo nuevo. Al día siguiente volvió diciendo que era el mejor café que había probado nunca.

Un grupo matutino empezó a reunirse casi todos los días de la semana. Estaba formado por personas de todo tipo —un abogado, un clérigo, un informático, un mecánico—. La gente que compraba café instantáneo en el supermercado empezó a hacer un viaje especial todas las semanas para recoger el género exlusivo de *Jamestown Coffee Company*. El negocio se estabilizó de forma lenta pero segura.

James pensó en los mensajes de desánimo que había recibido de amigos bienintencionados cuando habló por primera vez de mudarse al sur. "No puede abrir un negocio durante una recesión", decían. "No puede mudarse al otro lado del país sin un trabajo." "La mayoría de las empresas pequeñas fracasan en un año." "Casi todas las cafeterías cierran durante el primer año." La lista sigue. Y cada vez que alguien le daba una razón por la que no tendría éxito, él hacía otra anotación en su carpeta "sin planificación": otro obstáculo que superar.

En otro lugar, Jen y Omar siguieron haciendo sus mapas en Columbus, Ohio, ampliando las cuentas al por mayor además de las ventas directas iniciales. Hace poco emprendieron una expedición empresarial y están pensando abrir una agencia de viajes como parte de su próxima aventura.

Karol Gajda y Adam Baker hicieron otras dos megaventas, cada una de ellas conllevó un pago de seis cifras para ellos y sus afiliados. Les pedí ayuda

para organizar el lanzamiento de este libro justo después de que llevaran las bolsas de dinero al banco.

Brandon Pearce estaba planeando una mudanza familiar a Malaysia. Ahora la empresa recauda unos 50.000 euros al mes.

Benny Lewis seguía aprendiendo idiomas por el mundo. Se había mudado a Estambul para un curso intensivo de turco. Lo próximo: un intento de aprender chino mandarín en Taiwan.

El curso *Mondo Beyondo* de Andrea Scher y Jen Lemen ha servido a más de 5.000 participantes, generando unos ingresos de 500.000 euros para los dos socios.

El libro electrónico de 120.000 euros escrito por Brett Kelly ha pasado a ser un libro de 160.000 euros. Su mujer sigue quedándose en casa con los niños y ahora no tienen ninguna deuda.

Quizás la lección más importante llegó a través de un correo electrónico de Emily Cavalier, que había dejado hacía poco un empleo con un buen salario en Manhattan para poner en marcha *Mouth of the Border* (Boca de la frontera), una empresa de viajes y eventos centrada en la comida étnica. Le pregunté con qué frecuencia se sentía motivada al trabajar por su cuenta y me respondió: "Todos los días. El mayor beneficio ha sido irme a la cama tan emocionada o más que cuando me levanto. He conseguido trabajar todos los días en algo con lo que estoy comprometida por completo y no sólo es mi pasión, también es la de muchas personas".

Sí, como Emily y todos los protagonistas de este libro, usted también puede hacerlo. No está solo ahí fuera.

Por supuesto, puede aprender a través del fracaso y lo más probable es que tenga el menos un falso inicio a lo largo del camino hacia la libertad. Pero el fracaso está sobrevalorado: ¿quién dice que vaya a fracasar? Puede alcanzar el éxito con facilidad. Aplique las lecciones de estas historias y cree la nueva vida que quiera tener.

¿Está preparado?

Puntos clave

- *Los consejos pueden ser útiles, pero también tiene la posibilidad de ignorarlos y dar el gran salto. No espere a que nadie le dé permiso.*

- *Más que la competencia u otros factores externos, la mayor batalla que debe librar es contra sus propios miedos y la inercia. Por suerte, eso*

también quiere decir que está en nuestras manos solucionarlo.

- *Cuando tenga éxito o una historia "hubo un momento en que lo supe", aférrese a ello. Estas experiencias son muy valiosas y le ayudarán si la cosa se pone difícil.*

- *La lección más importante de todo el libro: no malgaste su tiempo viviendo la vida de otros.*

Epílogo

La historia sobre la libertad y el valor no termina en el mundo occidental. Estos temas son importantes a la hora de ayudar a la gente a crear sus propias oportunidades dondequiera que estén. En muchas partes de África y Asia, hay más personas dedicándose a comprar y vender en la economía informal que trabajando como empleados para un tercero. Puede que no sean autores de blog profesionales o desarrolladores de aplicaciones para móviles (todavía), pero se ganan la vida siguiendo los principios que recoge este libro.

En Phnom Penh, Camboya, conocí a un conductor de *tuk-tuk* llamado Rhett. Los *tuk-tuk* son taxis al aire libre típicos del sudeste asiático que se utilizan para desplazarse en las ciudades por uno o dos euros. Algunos conductores de *tuk-tuk*, como algunos taxistas de otros lugares del mundo, son poco fiables y deshonestos. Sin embargo, Rhett es honesto y de plena confianza, siempre llega a tiempo para recoger a un pasajero y a veces lleva a sus clientes habituales a sus destinos sin cobrarles nada.

En Camboya, la mayoría de los conductores de *tuk-tuk* sólo ganan de 2 a 5 euros al día. Lo duro del trabajo es no dormir o pasar la tarde apostando como hacen muchos de sus colegas. La estrategia es entender que él es mejor sirviendo a clientes habituales en lugar de recorrer las calles de forma constante para buscar pasajeros ocasionales. Mientras estaba en la ciudad visitando a un amigo, Rhett me dejó claro que estaba a mi servicio, me dio su número de móvil y me dijo que lo llamara a cualquier hora.

Cuando su modelo empresarial básico de atender a clientes habituales estuvo consolidado, Rhett creó "múltiples vías de ingresos" añadiendo un cartel de una conocida panadería en la parte trasera de su *tuk-tuk*. Este negocio le paga una cantidad fija cada mes, además de una pequeña comisión por cada cliente que lleve.

También pide con regularidad a su clientela referencias y testimonios para aumentar su base de clientes. Si un cliente necesita ayuda para llegar a un destino que esté fuera de Phnom Penh, Rhett encontrará un taxi o un conductor de autobús disponible, garantizando su honestidad y, más tarde, se pone en contacto con el cliente después del viaje para confirmar que todo ha ido bien.

Hace todo esto aunque su inglés es limitado ("Practico cada día, pero se me cansa la lengua", me contó.) y no tiene ningún tipo de educación reglada. Su hija está ahora en la universidad, la primera de la familia que ha terminado

el instituto.

Cuando trabaje para mejorar sus propias circunstancias, con la libertad como objetivo y el valor como la moneda de cambio que le lleva allí, no olvide que estos principios se pueden aplicar a todo. Me gusta la historia de Rhett porque evidencia que la creatividad y la iniciativa pueden llevarle lejos, independientemente del punto de inicio. Sin embargo, en muchas partes del mundo, el comienzo está mucho más alejado que para la mayoría de los lectores de este libro. Poner en marcha una empresa en el mundo desarrollado suele ser complicado y requiere muchos esfuerzos burocráticos; por eso, muchas personas como Rhett trabajan en el sector informal. En algunos de estos lugares, millones de personas no tienen acceso a agua limpia y otras necesidades básicas.

En mi empresa y en mi carrera de escritor, invierto al menos el 10 por ciento de todos los ingresos en organizaciones que implementan estas mejoras en todo el mundo de forma más adecuada que yo. (Esto incluye los derechos de autor de este libro. De manera que si lo compra, gracias por su ayuda.) No considero que esta inversión sea una obra de caridad. Creo que es una respuesta natural ante el hecho de haber sido más afortunado que otros.

Mientras busca su propia libertad, ¿cómo puede ser parte de una revolución global para hacer que todo el mundo tenga más oportunidades? Si no sabe cómo, únase a la comunidad 100€ Startup en nuestra campaña para que Etiopía tenga agua limpia visitando para ello **http://www.charitywater.org/AONC**. También puede registrarse en grupos, como por ejemplo **http://www.kiva.org** o **http://www.acumenfund.org/ten**, que ofrecen préstamos (en general, muy pequeños) para ayudar a las personas a poner en marcha microempresas en sus propias comunidades.

Por supuesto, estas respuestas no son las únicas. Si tiene una solución mejor o una distinta, trabaje en ella. Siga su sueño de libertad hasta donde le lleve... piense también en qué puede hacer para crear más oportunidades para personas como Rhett.

Parte IV

Apéndices

A. Revelaciones y acontecimientos interesantes

Ninguna empresa existe en el vacío y muchas de las historias que me contaron evolucionaron con el tiempo. La información financiera me la proporcionaron los protagonistas de los casos de estudio y estaba actualizada cuando este libro se mandó a imprimir. Hicimos todo lo posible por garantizar la precisión mediante repetidas comprobaciones y verificaciones, pero si encuentra cualquier error, es mío.

Mi mujer, Jolie, enseña en la tienda *Happy Knits* que hemos descrito anteriormente. También es responsable de varios talleres de empresas de artesanía. Jonathan Fields y Tsilli Pines son amigos nuestros desde hace mucho tiempo.

Los empresarios mencionados en el estudio me ofrecieron algunas muestras. Acepté: una botella de California Syrah de *Verge Wine*, una promoción de blog en *Evernote* y una bolsa *Empire Builder* gratis de Tom Bihn. Rechacé: un tarro de mostaza de *Sono Trading* y una plantilla de Excel gratuita del Sr. Hoja de Cálculo.

Cuando no estaba viajando por el mundo haciendo entrevistas, gran parte de este libro se escribió en las siguientes cafeterías de Portland: Rocking Frog, Albina Press, Crema, Stumptown y Starbucks en la 37ª y Hawthorne.

Pedido más frecuente en Rocking Frog: rosquillas de canela caliente y café americano.

Número de veces que se eliminaron las expresiones "clinc, caja" y "¡Dios mío, esto es increíble!" durante la corrección del manuscrito: ocho.

John T. Unger ha vuelto a revisar la lista de las mejores cosas que le habían sucedido. Ahora incluye haber conocido a su mujer Marcie, otra artista, al principio. Viven y trabajan en un nuevo estudio con un tejado mucho más resistente.

La próxima vez que esté en Camboya, puede contratar a Rhett, el conductor de *tuk-tuk*, llamando al +855 12 543 767.

B. Espere, ¡hay más!

Todo lo bueno se acaba y, si ha leído el libro, espero que haya merecido la pena. Si quiere más información, diríjase a **`http://100startup.com`**. En esta página encontrará una comunidad de lectores, empresarios por sorpresa y personas de diversa índole, todos ellos están planificando su escapada personal hacia una vida de creación propia.

Además de todos los ejercicios personalizables del libro (Negocio de asesoramiento instantáneo o bien Plan de promoción de una página, entre otros), podrá acceder a una serie de recursos que no aparecen en la versión final:

- Datos y muestras de entrevistas del estudio, incluyendo transcripciones y archivos de audio.

- Entrevistas de vídeo con Benny Lewis, Jen y Omar y Karol Gajda.

- Datos económicos de los suscriptores para que pueda ver cuánto gana de media un autor de blog.

- Más análisis sobre pagos de suscripción, ampliaciones de ventas y jerarquización de precios que puede utilizar para aumentar sus ingresos.

- Las dos palabras que todos los empresarios pueden decir para establecer una serie ilimitada de lanzamientos de producto a largo plazo.

Y como se suele decir, ¡mucho más! Toda esta información es gratuita y no tiene que registrarse para recibirla. También tenemos un foro y recursos adicionales a la venta, incluyendo más casos de estudio y estrategias empresariales específicas. Únase a nosotros en **`http://100startup.com`**.

Por último, si le ha gustado el libro, no dude en hacérmelo saber. Puede escribir directamente en **`http://chrisguillebeau.com`**, donde sigo el modelo que he destacado en muchos casos de estudio de este libro: publicar al menos el 80 por ciento de mi obra y mi trabajo empresarial con cierta regularidad y de forma gratuita.

`twitter.com/chrisguillebeau`
`facebook.com/artofnonconformity`

C. Selección de veinticinco casos de estudio

Anteriormente, hemos conocido a Bárbara y John Varian, propietarios del rancho V6 en California. Bárbara podría haber descrito su negocio de forma típica: "Tenemos un rancho. La gente paga por visitarnos y montar a caballo". En lugar de eso, ella dijo algo mucho más convincente: "Ayudamos a nuestros clientes a ser otra persona, aunque sea durante un día. Quédese con nosotros y se convertirá en un auténtico vaquero". La diferencia entre estas dos declaraciones es abismal. La primera es meramente descriptiva y la segunda evoca una potente conexión emocional.

Al igual que el rancho V6, todas las empresas tienen una forma de describirse siguiendo un método tradicional (por ejemplo, aburrido) y al menos uno más atractivo que propicie una respuesta mejor. Hay dos ideas clave que debe recordar para que su proyecto marque la diferencia:

1. Dar a la gente lo que realmente quiere. ¡Darles el pez!

2. Vender beneficios emocionales ("Ser un auténtico vaquero") en lugar de características descriptivas ("Montar a caballo").

En la tabla C.1 encontrará veinticinco protagonistas del estudio. Todos ellos encontraron formas de diferenciar algo meramente descriptivo de algo que evoque una respuesta más apasionada.

NOMBRE	EMPRESA	DESCRIPCIÓN OBJETIVA	PROMESA EMOCIONAL
JASON GLASPEY	*Paleo Plan*	Dieta semanal y guía de planificación de recetas.	Tome el control de su salud comiendo sano (y déjenos los detalles a nosotros).
BROOKE THOMAS	*Practice Abundance*	Curso para dirigir una práctica saludable.	Incrementar los beneficios a la vez que dirigimos una clínica más agradable y optimizada.
PURNA DUGGIRALA	*Spreadsheet templates*	Plantillas para ayudar a los usuarios frecuentes de *Microsoft Excel*.	Conviértase en superhéroe: ayude a sus colegas y haga su trabajo con rapidez.
SELENA CUFFE	*Heritage Link Brands*	Vino importado de Sudáfrica.	Beba un vino excelente y siéntase bien por ayudar a unos viñedos de propiedad minoritaria.
PATRICK MCCRANN	*Endurance Nation*	Entrenamiento para grupos de triatlón.	¡No está solo! Únase a una comunidad de apoyo de aficionados al atletismo.
BRANDY AGERBECK	*Graphic facilitation*	Documentación visual de reuniones.	Recopile las grandes ideas de su grupo de una forma divertida que le asegurará un impacto a largo plazo.
HEATHER ALLARD	*The Mogul Mom*	Recursos para "madres empresarias".	Quédese con sus hijos y gane un buen dinero sin endeudarse.

NOMBRE	EMPRESA	DESCRIPCIÓN OBJETIVA	PROMESA EMOCIONAL
JONATHAN PINCAS	*Tapas Lunch Company*	Importación de comida española en el Reino Unido.	¡Viva España! Celebre el estilo de vida mediterráneo sin salir de casa.
REESE SPYKERMAN	*Design by Reese*	Diseño Web y gráfico.	Su marca es más que un sitio Web. Le ayudaremos a contar una historia que transmita su misión esencial.
MICHAEL TRAINER	*Reckoning Studios*	Producción de medios.	Documentaremos la misión de su organización en un breve vídeo producido con gran profesionalidad.
ALYSON STANFIELD	*Stanfield Art Associates*	Asesoramiento para artistas.	Atención, artistas: consigan que les paguen por hacer lo que les gusta. Yo les enseñaré cómo.
ELIZABETH MACCRELLISH	*Squam Art Workshops*	Retiros de fin de semana para artistas y artesanos.	Cree junto a un bello lago, alojándose con un pequeño grupo de amigos.
JESSICA REAGAN SALZMAN	*Heart Based Bookkeeping*	Servicios de preparación contable y de impuestos.	Me preocupan sus temas económicos. Por eso, puedo dedicar algo de tiempo a organizar su empresa.
KAREN STARR	*Hazel Tree Interiors*	Servicio de diseño de interiores.	Convierta su casa en un santuario del descanso, un lugar del que disfrute toda la familia.

NOMBRE	EMPRESA	DESCRIPCIÓN OBJETIVA	PROMESA EMOCIONAL
SARAH YOUNG	*Happy Knits*	Tienda minorista que vende hilo.	¡Tejer es divertido! Venga a aprender, reabastecerse, tejer o a pasar el rato.
ERICA COSMINSKY	*The Small Business Transcriptionist*	Proveedor de servicios que transcribe llamadas y reuniones.	Recopile información importante que sus clientes valorarán, con un formato y diseño básicos sin coste adicional.
AKIRA MORITA	*Design Kompany*	Líder regional en servicios de diseño.	Obtendrá el mejor servicio de nuestra tienda familiar y no terminaremos hasta que esté contento al 100 por cien.
DAVID WACHTENDONK	*Murder Mystery Maniacs*	Grupo de planificación de eventos.	Deje que organicemos la fiesta nosotros. Brindaremos una agradable velada a su grupo u organización.
EMILY CAVALIER	*Mouth of the Border*	Críticas de comida étnica y experiencias grupales "almuerzos de media noche".	Diviértase, coma bien y pase un tiempo con sus amigos en una noche única.
RIDLON KIPHART	*Live Adventurously*	Viajes en grupo a destinos exóticos.	Viva una aventura uniéndose a nosotros para hacer el viaje de su vida.
KRISTIN MCNAMARA	*SLO Op Climbing*	Gimnasio y centro de escalada.	Aprenda un deporte de riesgo en un entorno seguro y familiar.

NOMBRE	EMPRESA	DESCRIPCIÓN OBJETIVA	PROMESA EMOCIONAL
SCOTT MCMURREN	*Alaska TourSaver*	Libro de cupones para visitantes de Alaska.	Recuperará toda su inversión utilizando uno de los cupones. Todavía le quedarán doscientos para conseguir los mejores descuentos que pueda imaginar.
JEN LEMEN	*Mondo Beyondo*	Curso de planificación *on-line*.	Aprenda a hacer sus sueños realidad en un entorno divertido y cercano con otras mujeres.
JEN ADRION	*These Are Things*	Tienda *on-line* que vende mapas.	Nuestros mapas le ayudarán a recordar dónde ha estado y a soñar adónde quiere ir.
CODY LIMBAUGH	*PXTFitness*	Entrenamiento personal y planes de ejercicios.	¿Quiere ponerse en forma sin hacer dieta? Yo le ayudaré... y será realmente divertido.

Nota: *Algunas de estas empresas funcionan con copropietarios u otras formas de colaboración. Para simplificar la tabla, he mencionado a la primera persona con la que hablé durante mi investigación.*

D. Las estrellas de 100€ Startup

Tabla D.1. Protagonistas de los casos de estudio del libro.

NOMBRE	EMPRESA	UBICACIÓN	SECTOR
MICHAEL HANNA	*Mattress Lot*	Portland, OR	Mobiliario.
SARAH YOUNG	*Happy Knits*	Portland, OR	Ladrillos y mortero.
SUSANNAH CONWAY	*Photographer + Instructor*	Bath, RU	Educación y profesora de fotografía.
BENNY LEWIS	*Fluent in 3 Months*	Sin dirección fija	Editor independiente.
MEGAN HUNT	*Custom dresses*	Omaha, NE	Diseño para novias y trabajo compartido en un espacio de *coworking*.
JESSICA REAGAN SALZMAN	*Heart Based Bookkeeping*	Attleboro, MA	Funciones de contabilidad.
TARA GENTILE	*Scoutie Girl*	Wyomissing, PA	Editor independiente.
DAVID HENZELL	*Lightbulb Design West*	Yorkshire, RU	Marca y diseño.

NOMBRE	EMPRESA	UBICACIÓN	SECTOR
ERICA COSMINSKY	*Small business transcriptionist*	Nashville, TN	Proveedora de servicios.
TOM BIHN	*Tom Bihn*	Seattle, WA	Fabricante de bolsos.
OMAR NOORY	*These Are Things*	Columbus, OH	Regalos y artículos novedosos.
JEN ADRION	*These Are Things*	Columbus, OH	Regalos y artículos novedosos.
PATRICK MCCRANN	*Endurance Nation*	Boston, MA	Fitness.
CHARLIE PABST	*Charfish Design*	Seattle, WA	Servicios de diseño.
JEREMY BROWN	*No Limit Publishing*	Tempe, AZ	Proveedor de servicios.
KAT ALDER	*WildKat PR*	London, RU	Relaciones públicas.
JADEN HAIR	*Steamy Kitchen*	Tampa, FL	Asesoramiento alimenticio.
BRANDON PEARCE	*Music Teacher's Helper*	Costa Rica	Editor independiente.
SCOTT Y JOHN MEYER	*9 Clouds*	Brookings, SD	Asesoramiento mediático y empresarial.
JAMES KIRK	*Jamestown Coffee Company*	Columbia, SC	Cafetería.
BARBARA VARIAN	*V6 Ranch*	Parkfield, CA	Rancho de vaqueros.
KELLY NEWSOME	*Higher Ground Yoga*	Washington, DC	Clases de yoga.
KYLE HEPP	*Kyle Hepp Photography*	Santiago, Chile	Fotografía.

NOMBRE	EMPRESA	UBICACIÓN	SECTOR
PURNA DUGGIRALA	*Chandoo.org*	La India	Asesoramiento.
BROOKE SNOW	*Brooke Snow Fine Arts*	Smithfield, UT	Educadora.
GARY LEFF	*Book Your Award*	Washington, DC	Asesoramiento de viajes.
MIGNON FOGARTY	*QDT network*	Reno, NV	Televisión.
GABRIELLA REDDING	*Hoopnotica*	Venice, CA	Fabricante de hula hoop.
ZACH NEGIN	*SoNo Trading Company*	San Diego, CA	Comida de gourmet.
BERNARD VUKAS	*Mr. Spreadsheet*	Sin dirección fija	Desarrollo Web.
JACK COVERT	*800-CEO-READ*	Milwaukee, WI	Distribuidor de libros.
JEN LEMEN	*Mondo Beyondo*	Silver Spring, MD	Editor independiente.
DARREN ROWSE	*ProBlogger*	Melbourne, Australia	Fotografía digital.
BRIAN CLARK	*Copyblogger*	Dallas, TX	Servicio *on-line*.
BRETT KELLY	*Evernote Essentials*	Fullerton, CA	Editor independiente.
MARK RITZ	*Kinetic Koffee Company*	Arcata, CA	Tostador de café.
KRIS MURRAY	*Day-care marketing*	Hudson, OH	Proveedor de servicios.
RIDLON "SHARKMAN" KIPHART	*Live Adventurously*	Sin dirección fija	Viajes de aventura.
JASON GLASPEY	*Paleo Plan*	Portland, OR	Editor independiente.
AMY TURN SHARP	*Little Alouette*	Columbus, OH	Fabricante de juguetes.

NOMBRE	EMPRESA	UBICACIÓN	SECTOR
NICHOLAS LUFF	*Independent consultant*	Vancouver, BC	Asesoramiento empresarial.
MICHAEL TRAINER	*Global Poverty Project*	Ciudad de Nueva York	Medios.
NICK GATENS	*Photographer*	Louisville, KY	Fotografía.
SELENA CUFFE	*Heritage Link Brands*	Los Ángeles, CA	Comida y vino.
DANIEL NISSIMYAN	*Matix Ltd.*	Kiryat Shmona, Israel	Proveedor de servicios.
SCOTT MCMURREN	*Alaska TravelGram*	Anchorage, AL	Proveedor de descuentos para viajes.
JONATHAN FIELDS	*Sonic Yoga*	Ciudad de Nueva York	Estudio de yoga.
BRANDY AGERBECK	*Loosetooth*	Chicago, IL	Facilitador gráfico.
NEV LAPWOOD	*Snowboard Addiction*	Whistler, BC	Formación *on-line*.
KAROL GAJDA	*Only 72*	Austin, TX	Editor independiente.
ADAM BAKER	*Only 72*	Indianápolis, IN	Editor independiente.
DAVID WACHTENDONK	*Murder Mystery Maniacs*	Chicago, IL	Planificación de eventos.
ANDREAS KAMBANIS	*London Cyclist*	London, RE	Editor independiente.
ELIZABETH MACCRELLISH	*Squam Art Workshops*	New Hampshire	Planificación de eventos.
HEATHER ALLARD	*The Mogul Mom*	Providence, RI	Asesor y formación.
KAREN STARR	*Hazel Tree Interiors*	Akron, OH	Diseño de interiores.
ALYSON STANFIELD	*Stanfield Art Associates*	Golden, CO	Asesoramiento artístico.

NOMBRE	EMPRESA	UBICACIÓN	SECTOR
JOHN MOREFIELD	*The 5-Cent Architect*	Seattle, WA	Arquitectura.
DEREK SIVERS	*MuckWork*	Singapur	Servicios para músicos.
NAOMI DUNFORD	*IttyBiz*	Londres, ON	Asesoramiento de marketing.
SHANNON OKEY	*Cooperative Press*	Cleveland, OH	Aficionado y editor.
CHELLY VITRY	*Denver Gourmet Tours*	Denver, CO	Viajes.
CHERIE VE ARD	*Two Steps Beyond*	Sin dirección fija	Desarrollo Web.
EMMA REYNOLDS	*e3 Reloaded*	Hong Kong	Asesoramiento global.
KRISTIN MCNAMARA	*SLO Op Climbing*	San Luis Obispo, CA	Fitness.
PERRY MARSHALL	*Consulting*	Chicago, IL	Asesoramiento de publicidad.
REESE SPYKERMAN	*Design by Reese*	Sin dirección fija	Servicios de diseño.
ANDY DUNN	*Luibh and Infinite Touch*	Irlanda	Diseño y desarrollo.
NATHALIE LUSSIER	*Raw Foods Witch*	Toronto, ON	Asesoramiento.
BROOKE THOMAS	*The Well Practice*	New Haven, CT	Prácticas de salud.
NYANI QUARMYNE	*Photographer*	Ghana	Fotografía.
RALF HILDEBRANDT	*Avano AG*	Stuttgart, Alemania	Asesoramiento de ventas.
JAMILA TAZEWELL	*11:11 Enterprises*	Los Ángeles, CA	Regalos y artículos novedosos.

NOMBRE	EMPRESA	UBICACIÓN	SECTOR
JONATHAN PINCAS	*Tapas Lunch Company*	España	Importación de comida.
ADAM WESTBROOK	*Studio.fu*	Londres, RU	Servicios de diseño.
LEE WILLIAMS-DEMMING	*Tropical House Interiors*	Costa Rica	Importación de muebles.
ELEANOR MAYRHOFER	*e.m.papers*	Múnich, Alemania	Productos de papelería.
SPENCER COPLEY	*Copley Trash Services*	África occidental	Proveedor de servicios.
TSILLI PINES	*New Ketubah*	Portland, OR	Arte judaico y bodas.
COURTNEY CARVER	*Be More with Less*	Salt Lake City, UT	Asesoramiento.
JOHN WARRILLOW	*Built to Sell*	Toronto, ON	Asesoramiento.
JOHN T. UNGER	*Independent Artist*	Mancelona, MI	Escultor.
MARIANNE CASCONE	*Bon Bon Cupcakes*	Kansas City, MO	Ropa infantil.
HOLLY MINCH	*LightBox Collaborative*	San Francisco, CA	Servicios de diseño.
BRITTA ALEXANDER	*Eat Media*	Hastings-on-Hudson, NY	Medios.
DAVID FUGATE	*LaunchBooks*	Encinitas, CA	Agencia literaria.
EMILY CAVALIER	*Mouth of the Border*	Ciudad de Nueva York	Comida y vino.

Nota: *"Sin dirección fija" significa que esta persona dirige su empresa mientras viaja por el mundo. Algunos negocios pertenecen a varios socios. Los nombres que aparecen en la lista son los de los que hablaron conmigo para el estudio.*

1. Jeremy Brown asistió dos años a la escuela técnica pero la dejó sin graduarse. Más tarde fundó una compañía de éxito, la escuela lo invitó para que hablara a los estudiantes como protagonista de una "historia de triunfo", sin darse cuenta de que su victoria provenía de haber dejado el programa para establecerse por sí mismo. "La charla fue un poco incómoda —comenta— pero a los estudiantes les gustó."

2. Scott Adams, "How to Get a Real Education at College" (Cómo conseguir una educación real en la universidad), *The Wall Street Journal*, 9 de abril de 2011.

[1]. En el apéndice "Historias de pesca" que encontrará al final de este libro, podrá leer veinticinco ejemplos más de cómo volver a enmarcar un concepto descriptivo como una historia en la que priman los beneficios.

1. Puede crear, personalizar y descargar su propia plantilla de Negocio de asesoramiento inmediato (*Instant Consultant Biz*) en **`http://100startup.com`**.

[1]. El modelo de precio específico que eligió Brandon para su negocio es un factor importante para su rentabilidad. Más adelante, nos centraremos en cómo establecer el precio y en su relación con el total de los ingresos.

2. Bernard, el "rey de las hojas de cálculo", es otro caso distinto al de Purna, "Don Hoja de cálculo". Lección: al menos en el mundo de las hojas de cálculo, siempre hay sitio para uno más.

3. Un ejemplo que se menciona con mucha frecuencia es el de Barry Eisler, que recaudó 500.000 euros con uno de sus libros. Sin embargo, él tiene un seguimiento considerable y una consolidación que no tienen los nuevos autores.

4. Técnicamente, no había un manual en lengua inglesa. Sólo había una docena de libros o guías sobre *Evernote* en Japón. Esto manifestaba la fuerte rentabilidad del proyecto y reveló un vacío en el mercado de lengua inglesa que Brett podría llenar.

5. Entre los recursos *on-line* de **`http://100startup.com`**, encontrará una revisión de las distintas opciones de pago.

1. También se conoce como análisis del perfil psicográfico.

2. En un capítulo anterior, nos hemos centrado en la procedencia de las ideas.

1. Quiero dar las gracias a Jason Fried por las 37 señales que me dio para esta idea.

2. Algunas partes de esta sección se basan en los consejos de Jonathan Fields, el hombre más inteligente que he conocido en el ámbito del estudio del mercado. Si quiere encontrar más información, diríjase a **http://www.jonathanfields.com**.

3. Descargue o bien imprima una copia gratuita de su propio plan personalizado en el sitio **http://100startup.com**. Jim Horan y Tim Berry ofrecen guías para elaborar planes de empresa alternativos que le pueden resultar de gran utilidad.

[1]. Irónicamente, no había rosquillas disponibles después de la carrera, algo que muchos corredores habrían estado encantados de ver. Tenga esto en cuenta si alguna vez es el encargado de proporcionar rosquillas para maratones.

2. Por desgracia, la tarifa para unirse a *DirectBuy* es de miles de euros y no siempre está claro cuánto dinero ahorra de media el propietario con este servicio. Pero al igual que ha ocurrido con *Priceline*, puede que esto cree una oportunidad para que otra empresa proporcione la información.

3. Para ver un breve vídeo sobre el genial trabajo de Brandy, puede dirigirse a **http://www. youtube.com/user/loosetoothdotcom**.

4. Le pregunté a Nev si había tenido que tratar con clientes que abusaran de esta política. Su respuesta fue: "No, no he tenido problemas". Nev dio crédito a Tim Ferriss, autor de *La semana laboral de cuatro horas*, que le dio la idea.

1. Un análisis del "marketing de lanzamiento" debería tener en cuenta el clásico libro *Influencia* escrito por Robert Cialdini, que fue uno de los primeros en estudiar cómo deciden los consumidores a la hora de hacer sus compras. Jeff Walker, empresario y educador, también es muy conocido por su trabajo en lanzamientos de productos.

2. Además de admitir un error o una debilidad, las estrategias de lanzamientos más populares incluyen regalar una copia gratuita del producto (convirtiéndolo en un concurso en el que los aspirantes a ganar compiten por ello de forma pública) y presentan una "disimulada vista previa" del producto. Dada la importancia de los lanzamientos, he añadido más trucos y estrategias en los recursos gratuitos que encontrará en **http://100startup.com**.

3. Un beneficio inesperado del viaje de lanzamiento de Andreas fue conocer a una persona en Sudamérica que se convertiría en su novia durante mucho tiempo. ¡Los resultados pueden variar!

4. ¡Esto es muy importante! USP (*Unique Selling Proposition*, Proposición única de venta) hace referencia a lo que distingue su ofrecimiento de los demás. ¿Por qué deberían prestar atención a lo que está vendiendo? Debe tener una buena respuesta para esta pregunta.

5. En el caso de la cuenta mercantil, la llegada de grandes sumas de dinero que llegan en un breve período de tiempo puede causar alarma. Si no lo hace saber con antelación, es posible que tenga problemas.

[1]. Utilizo este ejemplo para ilustrar que tener una buena oportunidad no significa que tenga que aprovecharla. No me opongo al asesoramiento en general. Simplemente, no es una buena solución para mí.

2. Creía que mil entradas por un obsequio básico estaba bastante bien hasta que Jaden Hair de *Steamy Kitchen* me contó que ella recibía cincuenta mil entradas por sus regalos, todo por un premio tan simple como una colección de libros de cocina.

[1]. El coste medio fue de 125 euros. Si descontamos el 15 por ciento de índices superiores e inferiores de los casos atípicos, la media de inversión inicial fue de 408 euros y el coste sería de 125 euros.

2. Aunque a Emma y a Bruce les fue bien, pedir dinero para un coche que no existía y utilizar los fondos para una empresa fue muy valiente por su parte. Como dicen en televisión, no intente hacer esto en casa.

3. De vez en cuando, alguien se queja de que algo de lo que vendo es "demasiado caro". Siempre respondo que realmente será muy caro para ellos y nunca intento convencerles de lo contrario, pero sólo el mercado decidirá si es demasiado caro para los demás.

4. Sí, todos son ejemplos reales. Búsquelos en *Google*.

1. Quiero dar las gracias a Sonia Simone y a Brian Clark por la conversación y los prácticos consejos que me dieron sobre este tema.

2. Corbett Barr ofrece un útil (y además gratuito) conjunto de recursos para generar tráfico en **http://thinktraffic.net**.

[3]. John Jantsch escribió un excelente libro llamado *The Referral Engine* (El motor de las referencias), que explica cómo crear un proceso sistematizado para fomentar las referencias. Muy recomendable.

4. Un pequeño secreto de *Zappos* es que se deshacen de las personas que abusan de su generosa política de devolución. El director ejecutivo, Tony Hsieh, me explicó que si un cliente se aprovecha descaradamente de ellos — devolviendo zapatos usados el día 364 del período de devolución de 365 días — están obligados a devolver el dinero una vez, pero también invitan con gran cortesía a que el cliente no vuelva a comprar en *Zappos*. Por suerte, me comentó, la mayoría de las personas son honestas.

1. Quiero dar las gracias a Chris Brogan por el término "puestos remotos", así como por el concepto general del modelo de distribución radial aplicado a la creación de una marca. Darren Rowse y Chris Garrett también participaron en esta conversación.

2. Patrick y Rich utilizan una rutina de poli bueno, poli malo para dirigir su empresa, que se adapta bien a sus diferencias: Patrick estuvo en el Cuerpo de Paz y Rich en el de la Marina. Patrick tiene hijos y vive en la Costa Este. Rich no tiene hijos y vive en la Costa Oeste.

3. Yo era cliente de Servicios de basura Copley y una semana se me olvidó pagar la tarifa. Apareció una educada nota en mi puerta: "¿Ha olvidado algo?". Pagué con un poco de vergüenza e incluí un extra de 50 céntimos como recargo.

[1]. La empresa de Jessica se llama *Heart Based Bookkeeping* (Contabilidad basada en el corazón) y a ella le gusta llamarse propietaria de almas: alguien que se involucra emocional y espiritualmente en su trabajo.

2. Véase **http://freelancersunion.org.** Otros hicieron referencia a **http://www. ehealthinsurance.com** y sitios similares que ofrecen una comparación instantánea de las tarifas y los planes de cualquier estado.

Título original: *The $100 Startup*
Edición en formato digital: abril de 2013

ISBN ebook: 978-84-415-3385-1

Conversión a formato digital: Newcomlab, S.L.L.
www.anayamultimedia.es